بسم الله الرحمن الرحيم

جــامــعــة آل الـــبــيــــــت

كلية إدارة المال والأعمال

قـسـم إدارة الأعمال

برنامج الماجستير

أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن

The Effect of Empowerment Strategy on Employees Performance at Insurance Companies Operating in Jordan

إعـــداد

مجــد راكـــان عـــودة المساعيــد

0720502005

المشـــــرف

الدكتور وليد مجلي العواودة

2010/2011

أثر إستراتيجيه التمكين على أداء العاملين
في شركات التأمين العاملة في الأردن

The Effect of Empowerment Strategy on Employees Performance at Insurance Companies Operating in Jordan

إعداد

مجـد راكـان عـودة المساعيد

0720502005

المشرف

الدكتور وليد مجلي العواودة

أعضاء لجنة المناقشـة : التوقيـــع

د. وليد مجلي العواودة (مشرفاً و رئيساً) ....

د. مرعي حسن بني خالد (عضوا) ....

د. حسـين علي الزيـود (عضوا) ....

أ. د. زكريا مطلك الدوري (عضوا) ....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت .

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ : 10/5/2011

الإهداء

...إلى جنتي وملاذي

إلى من علمتني كيف انطق الحرف وامسك القلم...

إلى من أعطاني من كنانته أسهم الرجولة والكرامة...

إلى من غرسوا في نفسي مخافة الله وحسن عبادته...

إلى أزهار الياسمين الندية وأشجار النخيل الشامخة...

...إلى من ذرفوا الدموع لفرحي وألمي

...إليكم اهدي جهدي هذا

....أمي وأبي

...إخوتي

الشكر

اشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد على طريق الخير خطاي.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور وليد مجلي العواودة الذي اشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهد أو نصيحة وكان مثال العالم المتواضع، والمعين من بعد الله في إخراج هذا الجهد على ما هو عليه.

كما اشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لي بمناقشة هذا العمل، وأتقدم بالشكر إلى القائمين على جامعة آل البيت لما يقدمون من خدمات وتسهيلات لطلبة العلم.

واشكر شركات التامين ممثلة بإداراتها وعامليها، و هيئة التأمين لما قدموه من مشاركة وعون. ولا أنسى الاتحاد الأردني لشركات التأمين ممثلة بإدارة البحث والتطوير والعاملين في مكتبة الاتحاد لما قدموه من عون ونصيحة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

اثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن

إعداد
مجد راكان المساعيد

المشرف
الدكتور وليد مجلي العواودة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، وقد اعتمد الباحث على ستة أبعاد لإستراتيجية التمكين وهي: (الصلاحيات،المعرفة والمعلومات،التدريب والتطوير،معايير الأداء، التقدير والاحترام، الثقة)، وثلاثة أبعاد للأداء وهي: (أداء العمل، وسلوك الأداء، وقدرات وإمكانات الفرد)، وبناءً على هذه الأبعاد تم صياغة أربعة وعشرون فقرة لقياس إستراتيجية التمكين وخمسة عشر فقرة لقياس الأداء.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في(17) شركة تأمين أردنية شاركت في الدراسة، حيث بلغ عددهم (1424) فرد، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، بالإضافة إلى مقابلة عينة من المسئولين نفذت بعد اكتمال النتائج.

تم توزيع الاستبانة على الأفراد العاملين لكل شركة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (340) استبانه، استرد منها (229) استبانه من مجموع الاستبانات الموزعة، وكانت منها (206) استبانه صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها:

تمتلك الشركات أبعاد إستراتيجية التمكين بدرجة مرتفعة (3,65) حيث احتلت الصلاحيات المرتبة الأولى ثم يليها معايير الأداء، ثم المعرفة والمعلومات ثم الثقة والتقدير والاحترام، يليهم التدريب والتطوير على التوالي. أيضا تتمتع الشركات بمستوى أداء كلي مرتفع (4,06).

وفيما يتعلق بأثر أبعاد إستراتيجية التمكين في أداء العاملين فقد أظهرت النتائج بان متغير المعرفة والمعلومات كان الأكثر تأثيرا على الأداء تلاه متغير الثقة، ثم معايير الأداء حيث بلغت قيمة (2,246) ,(2,746) ,(3,086)، (t)، على التوالي.

كما أظهرت النتائج إن الأبعاد الأخرى لإستراتيجية التمكين (الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والتقدير والاحترام) لم يكن لها تأثيراً حيث بلغت قيم المعامل المعياري (t) (-0,170)،(-1,223)،(-0,051)، ( )، على التوالي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات للشركات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

1.الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

1. الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. التمهيد
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. مخطط الدراسة
7. مصطلحات الدراسة
8. منهجية الدراسة
9. مصادر جمع البيانات
10. مجتمع وعينة الدراسة
11. محددات الدراسة
12. الأساليب الإحصائية
13. الدراسات السابقة
14. تلخيص الدراسات السابقة
15. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
16. خطة الدراسة

في شركات التأمين العاملة في الأردن

1-1 تمهيد :

يُعد مفهوم التمكين (Empowerment) من المفاهيم التي تحتاج منظمات الأعمال إلى تفعيله بشكل أوسع،حيث بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة التغير السريع في عوامل بيئة الأعمال العالمية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وهذه العوامل مجتمعة أثرت على مختلف الأنشطة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، وجعلتها بالغة الديناميكية، حيث ولدت العديد من التحديات والفرص ولذلك أصبحت السوق عالمية والمنافسة فيها شديدة.

كما رافق ذلك تغير مستمر في رغبات الزبائن وطلباتهم مما دفع المنظمات أن تعيد النظر في استراتيجياتها لتكون قادرة على التعامل مع تلك المتغيرات وقادرة على تطوير وتجديد مواردها وأفكارها والمحافظة على استمرارها، وذلك بالتركيز على إحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعدها في مواجهة التطورات البيئية ومواكبتها والتي تتمثل بإستراتيجية التمكين الإداري، والتي تخص الموارد البشرية، وذلك نظرا للدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف التطوير والتغيير وقدرتها على المساهمة ايجابيا في تحقيق الأهداف وزيادة القدرة التنافسية لتلك المنظمات، فهي المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمات في مواجهة التحديات وإحداث التغيير وتحسين الأداء العام للمنظمات.

ونظرًا لأهمية إستراتيجية التمكين للشركات بشكل عام يشير (اليعقوب،2004) إلى أن (Davis) قد طور عام 2001، نموذجًا لقياس إستراتيجية التمكين، تضمن عشرة أبعاد هي:(المسؤولية،الصلاحيات،المعرفة والمعلومات،التدريب والتطوير،معايير والأداء المثالي،التغذية الراجعة،التقدير والاهتمام،الاحترام،الثقة،السماح بالفشل).[1]

أما بوكميش،2001 فيرى أن عناصر أداء العاملين لا بد من أن تشمل الأبعاد الثلاثة وهي: (أداء العمل، وسلوك الأداء، وقدرات وإمكانات الفرد).[2]

---

[1] تمارا عادل اليعقوب،"ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد،جامعة اليرموك،اربد،2004، ص 61-63

[2] لعلي بوكميش،" نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر" ،رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان،2001، ص 58

فإذا كانت تلك الأبعاد والعناصر أنفة الذكر حول إستراتيجية التمكين وأداء العاملين مهمة لكل الشركات فهي أيضا أكثر أهمية لشركات التامين حتى تستطيع البقاء في سوق المنافسة.

1-2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن بيئة عمل منظمات الأعمال في الألفية الثالثة تمتاز بحدة المنافسة والتغيير السريع مما حفز الشركات بشكل عام وشركات التأمين بشكل خاص البحث عن طرق وأساليب عمل جديدة لجعلها قادرة على التكيف، والاستجابة للمتغيرات البيئية والمحافظة على حصصها السوقية وزيادتها، وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تحسين أدائها؛ وذلك باختيار إستراتيجية التمكين كأسلوب جديد لتطوير المنظمات نحو مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيد وبيان أثرها على أداء العاملين.

ونظرا لان المديرين التنفيذيين ومسئولي الإدارة الوسطى والإشرافية يشعرون بأن استراتيجيه التمكين ستقوض من صلاحياتهم وتمنحها للعاملين في الخطوط الأولى، لذا فأن تكييف منظمات الأعمال العربية لتطبيق هذه الإستراتيجية سيبدو صعباً وهي التي لم تنته بعد من تجاوز حدود نظرية التفويض التي باتت ضربا إداريا[1]، فقد جاءت هذه الدراسة لقياس اثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن.

وتسعى هذه الدراسة لبحث هذا الموضوع، وبيان نقاط القوة والضعف لشركات التامين لمساعدتها على تصويب أوضاعها، وتعظيم نقاط قوتها، وبالتالي فإن الغرض من الدراسة هو الإجابة عن التساؤل الآتي:

هل هناك أثر لإستراتيجية التمكين في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية:

---

[1] الدوري، زكريا مطلك، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص 21.

1) هل هناك أثر لتفويض الصلاحيات في أداء العملين في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

2) هل هناك أثر لمعايير الأداء في أداء العملين في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

3) هل هناك اثر للتدريب والتطوير في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

4) هل هناك أثر للمعرفة والمعلومات في أداء العملين في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

5) هل هناك أثر للتقدير والاحترام في أداء العملين في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

6) هل هناك أثر للثقة في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

1-3 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة بإبرازها لمدى أهمية تمتع شركات التأمين العاملة في الأردن بإستراتيجية التمكين وقدرتها في التأثير على أداء العاملين فيها،كونها تتنافس مع شركات عملاقة في سوق شديد المنافسة والكشف عن واقع إستراتيجية التمكين في تلك الشركات، والتي بدأت تعاني من مشكلات عدم ممارستها لإستراتيجية التمكين، إذ أن هناك ما نسبته (10%) * من شركات التأمين العاملة في الأردن قد خرجت من السوق، أو تم تصفيتها خلال الأعوام (2000-2009) .

كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع موضوع البحث، حيث إن شركات التامين تشكل قطاعا هاما في الاقتصاد الأردني حيث يمثل نسبة مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي (2.2%) لعام 2009 علما أن الناتج المحلي الإجمالي بأسعار السوق الجارية لعام 2009 بلغ (16,266.2) ** دينار أردني، وقد بلغت الاستثمارات الموجهة

* تم احتسابها من قبل الباحث بناءً على معطيات الجدول رقم (2-1)

** المبلغ بالمليون

من قبل شركات التأمين العاملة في الأردن في السوق الأردني (٤٧٦،٧٣٨،٥١١) دينار لذات العام.[1]

1-4 أهداف الدراسة:

أن الهدف الرئيس الذي تطمح له هذه الدراسة هو تقدير أثر أبعاد إستراتيجية التمكين التي تتمتع بها شركات التأمين العاملة في الأردن وتقدير هذا الأثر في أداء العاملين في هذه الشركات من خلال:

- التعرف على أثر الصلاحيات في أداء العاملين.
- التعرف على أثر معايير الأداء في أداء العاملين.
- التعرف على اثر التدريب والتطوير في أداء العاملين.
- التعرف على أثر المعرفة والمعلومات في أداء العاملين.
- التعرف على أثر التقدير والاحترام في أداء العاملين.
- التعرف على أثر الثقة في أداء العاملين.

1-5 فرضيات الدراسة:

تم بناء الفرضيات التالية اعتمادا على مشكلة الدراسة ، وعناصرها والدراسات السابقة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في أداء العاملين في شركات التامين العاملة في الأردن.

وقد تفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

[1] تقرير أعمال التامين في الأردن ٢٠٠٩،الاتحاد الأردني لشركات التامين،عمان، ٢٠٠٩، ص ٤

1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصلاحيات في أداء العاملين.

2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود معايير للأداء في أداء العاملين.

3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في أداء العاملين.

4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة والمعلومات في أداء العاملين.

5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقدير والاحترام في أداء العاملين.

6) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

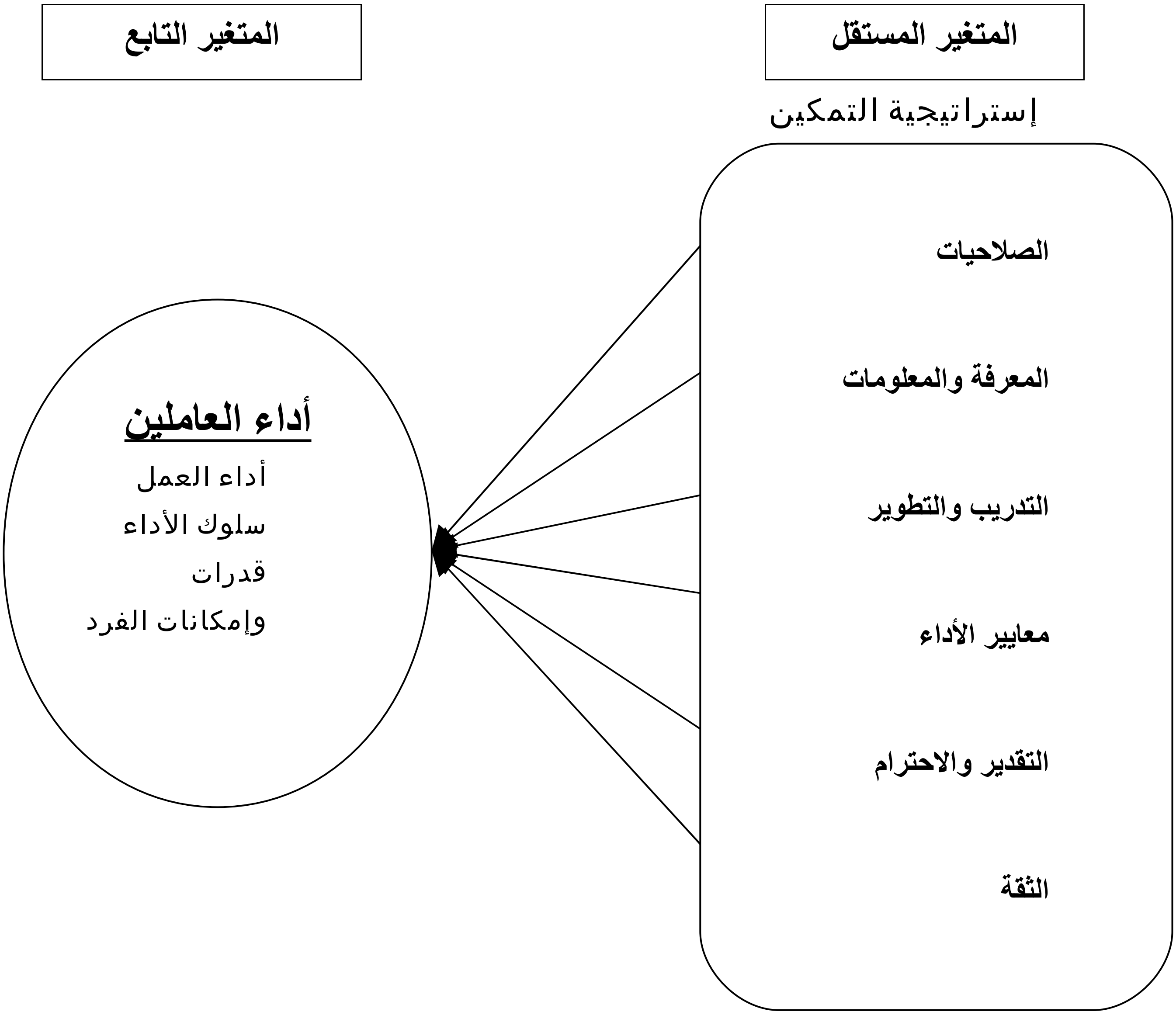
يوجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التمكين تعزى إلى العوامل الديمغرافيه: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي)

1-6 مخطط الدراسة .

وفي ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي قام باختبارها كما هي مدونة في الشكل رقم (1-1):

الشكل رقم (1-1)

مخطط الدراسة *



* المصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

1-7 مصطلحات الدراسة:

فيما يلي التعريف النظري للمصطلحات التي استخدمها الباحث في الدراسة :

- شركة التامين: أي شركة تأمين أردنية أو فرع لشركة تأمين أجنبية في المملكة حاصلة على إجازة ممارسة أعمال التأمين بموجب أحكام هذا القانون .[1]

- إستراتيجية التمكين الإداري: إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.[2]

- أبعاد إستراتيجية التمكين : تم اعتماد تعريف وتصنيف (Davis) لأبعاد التمكين بعد إجراء التعديل اللازم بما ينسجم ومجتمع الدراسة وهي:[3]

- التمكين من خلال الصلاحيات : هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

- التمكين من خلال معايير الأداء : حيث أنه يجب وضع معايير للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصداقية.

- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

---

[1] قانون رقم (33) لسنة 1999 قانون مراقبة أعمال التأمين وتعديلاته بموجب قانون مؤقت رقم (67) لسنة 2002 قانون معدل لقانون مراقبة أعمال التأمين.

[2] الطاهر ومرزوق ،عبد الباري. وعبد العزيز،2004 ،تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج ،معهد خادم الحرمين الشريفين للأبحاث.

[3] تمارا عادل اليعقوب،،"ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، مرجع سابق، 2004،ص 61-62

- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات : مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، انطلاقا من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.

- التمكين من خلال التقدير والاحترام : يحتاج العاملين أن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل أظهار أداء متميز. وتعزيز شعورهم بإدراكه لذاتهم.

- التمكين من خلال الثقة : لدى شعور الأفراد بثقة مديره م يصبحون أكثر تركيزا في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .

- أداء العاملين :-يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.[1]

- أبعاد أداء العاملين : تم اعتماد وتصنيف بوكميش 2001 لأبعاد أداء العاملين وهي:[2]

- أداء العمل: ويشمل على كمية العمل وجودته وتكلفته، والوقت اللازم لأدائه، وغيرها من العناصر التي تعبر عن أداء العمل.

- سلوك الأداء: ويمثل سلوك الموظف أثناء أداء العمل،وعلاقة مع الآخرين (الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، الجمهور) .

- قدرات وإمكانات الفرد: وتعبر عن القدرات الشخصية التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين كالقدرة على القيادة والقدرة على تحمل المسؤولية، والاتزان العاطفي، حيث يتم التركيز هنا على مدى ملائمة الموظف للعمل الذي يقوم به، ومدى امتلاكه لقدرات تؤهله لشغل وظيفة أعلى.

---

[1] حسين، راوية، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،2003،ص 209

[2] لعلي بوكميش،" نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر" ،مرجع سابق،2001، ص 58

1-8 منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد على الأسلوب الميداني في جمع البيانات وذلك من خلال استبانه تم تصميمها لغايات اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها إحصائيا.

1-8-1 مصادر جمع البيانات :

اعتمد الباحث على المصادر الآتية لجمع البيانات :

1-8-1-1 المصادر الثانوية :

1) قانون مراقبة أعمال التأمين، لسنة 1999 وتعديلاته، حيث اعتمد عليه الباحث للحصول على التعريف المعتمد لشركة التأمين.

2) تقرير أعمال التامين في الأردن للأعوام 2009، وذلك لمعرفة عدد الشركات حسب نوع التأمين.

3) تقرير سوق التأمين الأردني 2008 حيث أعتمد عليه الباحث في معرفة سنوات التأسيس لشركات التأمين و أحجام رأس المال للشركات.

4) تقرير هيئة التأمين للسنوات 2000-2009، وذلك للحصول على عدد الشركات حسب نوع إجازات التأمين، وإجمالي الاستثمارات، وإجمالي الموجودات والتعويضات، وصافي الأرباح.

5) التقارير المالية السنوية لشركات التأمين للأعوام: 2007، 2008، 2009 وذلك للنظر في الهياكل التنظيمية للشركات، والمؤهلات العلمية للعاملين فيها.

6) دليل الشركات في بورصة عمان، واستخدمت للحصول على قائمة بأسماء الشركات العاملة في التأمين وأعداد العاملين فيها.

1-8-1-2 المصادر الأولية :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على تصميم استبانه لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وفق المخطط المعتمد في الدراسة شكل رقم (1-1).

استخدم الباحث مقياس لكرت الخماسي لتحديد قيم وأوزان الاستجابات، حيث صممت أسئلة الاستبانة للكشف عن الجوانب المتعلقة بأبعاد إستراتيجية التمكين وأداء العاملين من واقع الشركات المبحوثة.

وتكونت الاستبانة مما يلي:

الجزء الأول:

أولا: يهدف هذا الجزء إلى جمع البيانات عن الخصائص الديمغرافيه للأفراد المشاركين وقد شملت:النوع، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي في الشركة.

أنظر الملحق رقم (1-1) الفقرات (1 - 5).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء أسئلة الدراسة التي تتعلق بأبعاد إستراتيجية التمكين حيث تم صياغة فقرات المتغيرات المستقلة بناءً على دراسات كلٍ من (الربضي،2008)، و(المعاني،2008)، و(هلا العتيبي،2007)، و(العساف،2006)، و(الزيدانيين،2006)، و(الطراونة،2006)، و(الفياض،2005)، و(العبيديين،2004)، ومن ثم تم عرضها على الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة.

ولقد تضمنت إستراتيجية التمكين ستة أبعاد هي:

أولاَ – الصلاحيات : وقد تم قياسها من خلال، الصلاحيات الممنوحة للفرد العامل وملائمتها مع الواجبات والمسؤوليات، ومدى إسهامها في إتمام المرونة بشكل اكبر.

(أنظر الملحق رقم (1-1) الجزء الثاني، الفقرات (1-4)).

ثانياَ _ معايير الأداء : وقد تم قياسها من خلال، تحديد الأهداف، والوقت ومعايير السلوك، والالتزام بأخلاقيات الوظيفة.

(أنظر الملحق رقم (1-1) الجزء الثاني الفقرات (5-8)).

ثالثا_ التدريب والتطوير : وقد تم قياسها من خلال، التعلم والمساهمة في المؤتمرات والندوات وتطوير القدرات وخلق كوادر منافسة ومتميزة في مجال التأمين.

(أنظر الملحق رقم (1-1) الجزء الثاني الفقرات (9-12)).

رابعا ـ المعرفة و المعلومات: وقد تم قياسها من خلال, توفير المعلومات, نظام معلومات المستخدم من قبل الشركة، والتشجيع على الاطلاع على التقارير السنوية وتقارير قطاع التامين بشكل عام.

(أنظر الملحق رقم (1-1) الجزء الثاني الفقرات (13-16)).

خامساَ ـ التقدير والاحترام وقد تم قياسها من خلال الاهتمام بالانجازات, وتقدير الجهود والأفكار الإبداعية, وسيادة روح الاحترام والأخلاق.

(أنظر الملحق رقم (1-1) الجزء الثاني الفقرات (17-20)).

سادساَ ـ الثقة: وقد تم قياسها من خلال, التزام الإدارة الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين, والرئيس ومرؤوسيه, وبين زملاء العمل.

(أنظر الملحق رقم (1-1) الجزء الثاني الفقرات (21-24)).

الجزء الثالث : تضمن هذا الجزء أسئلة الدراسة التي تتعلق بأبعاد أداء العاملين، حيث تم صياغة فقرات المتغيرات التابعة بناءً على دراسات كلٍ من (سوسن عبدالله, 2010) , و(البلوي,2008) , و(الربضي,2008) , و(نوفل,2007) , و(الزهراني,2007) , ومن ثم تم عرضها على الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة.

وقد تضمنت ثلاثة أبعاد هي:(أداء العمل، سلوك الأداء، قدرات وإمكانات الفرد) ، حيث تم صياغة خمسة عشر فقرة اعتماداً على هذه الأبعاد وتم قياسها من خلال العمل ومعايير الأداء وتصحيح الأخطاء واستغلال الوقت ومعايير الجودة واحترام القرارات والتنسيق والعلاقات مع الدارة وزملاء العمل والعملاء والاستفسارات والشكاوي وتقديم الاقتراحات وتحمل المسؤوليات والتوجيه ومهارات العمل.

(أنظر الملحق رقم (1-1) الجزء الثالث الفقرات (1-15)).

1-9 مجتمع الدراسة والعينة :

1-9-1 مجتمع الدراسة :

تناولت الدراسة الحالية الأفراد العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لغايات هذه الدراسة.

وقد تم تعريف هذه الشركات على أساس أنها أي شركة تأمين أردنية أو فرع لشركة تأمين أجنبية في المملكة حاصلة على إجازة ممارسة أعمال التأمين بموجب أحكام القانون.

وتم اختيار هذه الشركات لسببين رئيسيين هما:

الأول يتعلق بأهمية إستراتيجية التمكين لها، والثاني توفر البيانات الموضوعية عنها علماً أن نشاط هذه الشركات يمتد إلى السوقين العربي والدولي بالإضافة إلى السوق المحلي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في الشركات التي تنطبق عليها سمت التعريف سابقة الذكر حيث يبلغ عدد الشركات (30) شركة وتم الحصول على بياناتها للسنوات (2000-2009) واختيرت سنة (2000) أساسا لبداية الدراسة؛ لأنها السنة التي انضم الأردن إلى منظمة التجارة العالمية، وما تبع ذلك من إصدار تشريعات جديدة تنظم الفعاليات الاقتصادية وتشجيع الاستثمارات الأجنبية فيها.[1] علماً انه لدى البدء بجمع البيانات وتوزيع الاستبانات تبين ما يلي:

1) شركة تأمين القروض السكنية (داركم) قد تم تغيير غاياتها وخرجت من قطاع التأمين.

2) شركة الأردن والخليج تم تصفيتها إجباري في 23/4/2001.

3) شركة جراسا تحت التصفية.

4) عشرة شركات قدمت اعتذارها لعدم المقدرة أو الرغبة في المشاركة.

ونتيجة لهذا الواقع تراجع عدد الشركات التي جمع منها بيانات أولية إلى (17) شركة، وبالتالي تكون مجتمع الدراسة من (1424) فرد يعملون في تلك الشركات.

---

[1] العواودة، وليد مجلي، "اثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية العاملة في السـوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، 2007، ص 91-92.

إذ يبين الجدول رقم (1-1) أسماء شركات التأمين العاملة في الأردن، ووضعها الحالي، وعدد الاستبانات الموزعة، والمستردة، والصالحة، وغير الصالحة للتحليل.

الجدول رقم (1-1)

الرقم	شركة التأمين	حالة الشركة	الموزعة	المستردة	صالحة للتحليل	غير صالحة للتحليل
1	الشرق الأوسط للتأمين	قائمة / مشاركة	20	16	13	3
2	النسر العربي للتأمين	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
3	التأمين الأردنية	قائمة / مشاركة	20	15	15	0
4	التأمين العامة العربية	قائمة / مشاركة	20	14	10	4
5	دلتا للتأمين	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
6	القدس للتأمين	قائمة / مشاركة	20	14	12	2
7	المتحدة للتأمين	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
8	الأردنية الفرنسية للتأمين	قائمة / مشاركة	20	13	11	2
9	الأراضي المقدسة للتأمين	قائمة / مشاركة	20	14	12	2
10	اليرموك للتأمين	قائمة / مشاركة	20	16	15	1
11	جراسا للتأمين	تحت التصفية	0	0	0	0
12	المنارة للتأمين	قائمة/اعتذرت	0	0	0	0
13	الشرق العربي للتأمين	قائمة / مشاركة	20	17	15	2
14	الأردنية الإماراتية للتأمين	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
15	العرب للتأمين على الحياة	قائمة / مشاركة	20	13	11	2
16	فيلادلفيا للتأمين	قائمة / مشاركة	20	12	12	0
17	الاتحاد الدولي العربي للتأمين	قائمة / مشاركة	20	10	10	0
18	التأمين الوطنية	قائمة / مشاركة	20	13	12	1
19	الأردن الدولية للتأمين	قائمة / مشاركة	20	11	10	1
20	المجموعة العربية الأوروبية	قائمة / مشاركة	20	15	15	0
21	العربية الألمانية للتأمين	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
22	التأمين الإسلامية	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
23	الضامنون العرب	قائمة / مشاركة	20	15	12	3
24	المجموعة العربية الأردنية	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
25	البركة للتكافل	قائمة / مشاركة	20	11	11	0
26	المتوسط والخليج للتأمين	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
27	الأولى للتأمين	قائمة / مشاركة	20	10	10	0
28	الأميركية للتامين (أليكو)	قائمة / اعتذرت	0	0	0	0
29	تأمين قروض سكنية (داركم)	انسحبت من السوق	0	0	0	0
30	الأردن والخليج	تم تصفيتها	0	0	0	0
	المجموع		340	229	206	23

حيث يوضح الجدول رقم (1-1) أن مجتمع الدراسة يبلغ (1424) فرد يعملون في (17) شركة، وبلغت عينة الدراسة (340) مفردة وبهذا فإن عدد الاستبانات الموزعة على الأفراد عينة الدراسة (340) استبانه بواقع (20) استبانه لكل شركة وذلك لدراسة قطاع التأمين وتحليله بشكل عام,وهذه العينة تتفق مع جدول أحجام العينات (Sekaran,200[1] 3)حيث يمثل حجم المجتمع عينة مقدارها (302) مفردة وقام الباحث بزيادة العينة إلى (340) ليتمكن من الحصول على اعلى نسبة ممكنة من الردود, وتم استرداد (229) استبانه، أي ما نسبته (%67.3) من مجموع الاستبانات الموزعة، وكان منها (206) استبانات صالحة للتحليل أي ما نسبته (%89.9) من الاستبانات المستردة.

وبناءً على محتويات الجدول (1-1) يمكن تلخيص وضع شركات التأمين العاملة في الأردن، والتي كانت مستهدفة في هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول (2-1):

جدول رقم (2-1)

حالة شركات التأمين العاملة في الأردن والمستهدفة في الدراسة

الرقم	حالة الشركة	العدد
1	الشركات القائمة المشاركة	17
2	الشركات القائمة التي اعتذرت عن المشاركة	10
3	الشركات القائمة تحت التصفية	1
4	الشركات التي خرجت من سوق التأمين	2
	المجموع	30

يبين الجدول رقم (2-1) أن هناك (17) شركة قائمة ومشاركة في الدراسة وشركتين خرجتا من قطاع التأمين وشركة واحدة أيضًا تحت التصفية وعشرة شركات قائمة اعتذرت عن المشاركة.

[1] Uma Sekaran, **" Research Methods For Business ,Building Approache"**, John Wiley& Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore,2003

1-9-2 وحدة التحليل:

إن وحدة التحليل في هذه الدراسة هم: الأفراد العاملين في شركات التأمين، وقد أخذت البيانات الضرورية لغايات الدراسة من أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال توزيع الاستبانات وبلغ عدد مفردات وحدة التحليل (85) مسئول إداري و(121) موظف.

1-10 محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الشركات القائمة، أي ما زالت عاملة في سوق التأمين لغاية عام 2009 ولم تدرس الشركات التي خرجت من سوق التأمين أو بسبب التصفية.

كما واجه الباحث مشكلة تحفظ عدد من الشركات عن ذكر أسباب عدم المشاركة في هذه الدراسة علماً أن نسبة لا بأس بها من الشركات المبحوثة المشاركة إضافة إلى اتحاد شركات التأمين أبدو اهتمام كبير بموضوع الدراسة وطلب العديد منهم نتائج الدراسة.

1-11 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض الدراسة:

1. الاختبارات القبلية: اختبار معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor – VIF" واختبار التباين المسموح به ""Tolerance" لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل؛ لأجل ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة، واستخراج قيمة دربان ـ واتسون (D-W) للتأكد من أن تقديراتنا لا تعاني من ترابط أخطاء التقدير السلسلية (serial correlation).

2. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على

الفقرات الواردة في استبانه الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار اثر أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية التمكين) في المتغير التابع (أداء العاملين).

4. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات التي تعزى للمتغيرات الديمغرافيه.

1-12 الدراسات ذات الصلة :

1-12-1 الدراسات العربية:

1 . دراسة الضلاعين (2010) بعنوان:

أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية:[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية ، بالاعتماد على مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في :(تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي).

وبلغة عينة الدراسة من (355) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعا

وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة.

وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

[1] علي الضلاعين،" أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1،2010.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عمليا في

الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات.

2 دراسة أبو بكر بو سالم(2010) بعنوان:

أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية:[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سونا طراك الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل،استقلالية العمل، تطوير العمل)، وبلغة عينة الدراسة (383) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سونا طراك البترولية الجزائرية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونا طراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة

في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسئوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم التنظيمي.

3 . دراسة أبا زيد (2009) بعنوان:

اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن:[2]

---

[1] أبو بكر بو سالم، " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية "، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، المفرق، 2010.

[2] رياض أبا زيد،" اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ،العلوم الإنسانية، مجلد 24(2)،2010.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن اتجاهات المبحوثين نحو الشعور بالتمكين النفسي جاءت بدرجة مرتفعة وتعبر هذه النتيجة عن الممارسات الإدارية التي تبنتها مؤسسة الضمان الاجتماعي منذ مدة طويلة للترشح لجائزة الملك عبد الله للتميز والأداء ، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة.

4. دراسة المعاني وأخو أرشيدة (2009) بعنوان:

التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية:[1]

هدفت هذه الدراسة تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعًا لاختلاف خصائصهم الديمغرافيه والوظيفية.

شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفًا من العاملين في الجامعة وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافيه والوظيفية باستثناء متغيري العمر،والنوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة،وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية.

4. دراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008) بعنوان:

---

[1] أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة،" التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2 ، 2009.

إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ،دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية:[1]

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية،واعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية واحدة وهي وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل ، وقد تفرع عنها فرضيات فرعية لقياس التمكين من خلال(المشاركة في المعلومات ،الحرية والاستقلال ، وفرق العمل الذاتية) وأثرها على فاعلية فريق العمل .

وتمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام والفروع واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أثبتت فيها صحة الفرضية الرئيسي والفرضيات الفرعية.

5 . دراسة الضمور (2008) بعنوان:

العوامل المؤثرة على التمكين الإداري ،دراسة حالة ،مراكز الوزارات الأردنية:[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارات ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، الثقافة التنظيمية، انسياب المعلومات ، تقييم الأفراد) وذلك كمتغير مستقل ،بينما أخذت التمكين الإداري بأبعاده التالية

(تعليم العاملين، الدافعية، وضوح الهدف، الملكية، الرغبة في التغيير، نكران الذات، احترام العاملين) كمتغير تابع، إضافة إلى اثر الخصائص الشخصية كمتغير وسيط .

اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة كأداة للدراسة وكان مجتمع الدراسة يمثل مديري الدوائر في مراكز الوزارات الأردنية وقد بلغ عدد المديرين (333) مدير وشملت عينة الدراسة على كامل أفراد مجتمع الدراسة, و توصلت الباحثة في دراستها

---

[1] أثير عبد الأمير و حسين عبد الرسول، " إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 3،2008.

[2] صفاء يوسف الضمور،" العوامل المؤثرة على التمكين الإداري،دراسة حالة ،مراكز الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.

إلى نتائج وكان أهمها:أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية) تؤثر في المتغير التابع (التمكين الإداري).

6. دراسة ألربضي (2008) بعنوان:

تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن:[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقة التنظيمية، المشاركة في المعلومات) كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي بأبعاده (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) كمتغير تابع.

وهدفت كذالك إلى التعرف على تأثير تمكين العاملين على الأداء المؤسسي باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين كمتغير وسيط . تكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في (12) مؤسسة عامة في الأردن واعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة كأداة للدراسة .

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها : تمتاز المؤسسات العامة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين وبأداء مؤسسي عالي، و وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي بكافة عناصره .

7 . دراسة العتيبي (2007) بعنوان :

العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية:[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري حيث شملت الدراسة على أبعاد التمكين التالية (التدريب، والمشاركة في القرارات، والتفويض)، تكونت عينة

---

[1] تمارا عيسى ألربضي،" تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان ،2008.

[2] هلا جهاد العتيبي," العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2007.

الدراسة من جميع المديرين العـاميين، ونـوابهم ومسـاعديهم ورؤسـاء الأقسـام فـي المؤسسات العامة الأردنية. واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمهـا: وجـود علاقـة ذات دلال إحصـائية بيـن الأنمـاط القياديـة والتمكيـن الإداري فـي المؤسسـات العامـة الأردنيـة. وعـدم وجـود فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بيـن الأنمـاط القياديـة والتمكيـن الإداري تعـزى لمتغيـرات (الجنـس، والخـبرة العمليـة، والمؤهـل العلمـي) بينمـا توجـد فـروق فـي العلاقـة ذات دلالـة إحصـائية بيـن الأنمـاط القياديـة والتمكيـن الإداري تعـزى لمتغيـر المستوى الوظيفي.

8 . دراسة حرا حشة وإلهيتي (2006) بعنوان:

اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية:[1]

هدف الباحثان في دراستهم إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، إداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو اثر التمكين الإداري بأبعاده (بعد الأثر، بعدا لقدرة/المنافسة، بعد معنى العمل، بعد الخيار) واثر الدعم التنظيمي كمتغيرات مستقلة وأثرها في السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق أهدافها ،وشمل مجتمع الدراسة على العاملين (مهندسين ،فنيين،إداريين) في شركة الاتصالات الأردنية ممن هم حاصلين على مؤهل علمي لا يقل عن درجة الدبلوم المتوسط والبالغ عددهم الكلي (836) ، وشملت عينة الدراسة على عينة عشوائية موزعة حسب الأقاليم (شمال ،وسط ،جنوب) وبلغت العينة (500) فرد .

توصل الباحثان إلى نتائج عدة أهمها : التمكين الإداري والدعم التنظيمي يؤثر في السلوك الإبداعي ، ولكن التمكين الإداري يفسر تباينا أعلى في السلوك الإبداعي .

9 . دراسة الفياض(2005) بعنوان:

[1] محمـد حراحشـة و صـلاح الـدين إلهيـتي، "اثـر التمكيـن الإداري والـدعم التنظيمـي فـي السـلوك الإبـداعي كمـا يـراه العـاملون فـي شـركة الاتصـالات الأردنيـة: دراسـة ميدانيـة"، دراسـات، العلـوم الإدارية، المجلد 33، العدد الثاني، 2006.

تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية:[1]

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه ،وذلك لاستقصاء اثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات ،كما هدفت الدراسة إلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية .

تناول الباحث التمكين من خلال عناصره (الثقافة المشتركة ،تعليم العاملين ،استخدام فرق العمل ،استخدام التكنولوجيا إنتاج واتصال) ،كما تناول القدرة التنافسية من خلال (جودة المنتجات ،أسعار المنتجات ومدى ملائمتها للجودة ،مرونة الاستجابة لطلبات العملاء ، والمعاملة الحسنة للعملاء).

حدد الباحث مجتمعين للدراسة الأول خاص بالتمكين يتكون من (٤٠) شركة وعينة مكونة من (١٦٠) فرد بواقع (٤) لكل شركة ، والثاني خاص بالقدرة التنافسية يتكون من المستشفيات ومستودعات الأدوية ، وصمم الباحث استبانه خاصة لكل مجتمع كأداة للدراسة .

توصل الباحث في دراسته إلى نتائج أهمها :

ظهر ضعف للشركات بشكل عام في تمكين العاملين لديها من خلال تكنولوجيا الاتصال.

توجد فروق بين إجابات المديرين والعاملين فيما يتعلق بالثقافة المشتركة وتعليم العاملين.

10 . دراسة مقارنة العبيدين (2004) بعنوان:

---

[1] محمود احمد الفياض،" تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية ، دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، ٢٠٠٥ .

العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانى الأردنية:[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي،تطوير الشخصية والنمو الذاتي، التقليد والمحاكاة المميزين، تنمية السلوك الإبداعي)، وخصائص الوظيفة كمتغير تابع بأبعادها (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة).

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة لتختبر فرضيات دراستها، كما استخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغة عينة الدراسة (457) فرد موزعة (132) من شركة الاسمنت، و(325) من مؤسسة الموانئ.

توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها:أن مستوى إدراك المبحوث للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطا في المنظمتين، بارتفاع قليل لصالح شركة الاسمنت الأردنية.

11. دراسة الطاهر ومرزوق (2004) بعنوان:

التمكين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج:[2]

هدفت الدراسة إلى توضيح أسباب أزمات الحج ودور التمكين في التخلص من هذه الأسباب أو إدارتها بالشكل الصحيح لعدم استشرائها، وقد حدد الباحثان أسباب أزمات الحج بما يلي:

الزحام، وسوء الفهم، وسوء التقدير والتقييم، والإدارة العشوائية، ونقص التدريب، وعدم وجود معايير لاختيار الأفراد.

وتتفاقم الأزمات عادة، وخصوصاً أزمات الاكتظاظ والتنوع الثقافي كما يحدث في موسم الحج، لأسباب أهمه ا: ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل، وبطء عملية صنع القرار والبيروقراطية، وضعف روح الانتماء وخفوت الحماس

---

[2] بثينة زياد حمد العبيديين، " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية : دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2004.

[2]الطاهر ومرزوق، عبد الباري. وعبد العزيز، " تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"، معهد خادم الحرمين الشريفين للأبحاث، الرياض، 2004.

وسيادة اللامبالاة أو الأنانية؛ وكل هذه الأسباب ناتجة عن قلة التمكين أو عدم تبني المؤسسات المسؤولية عن تنظيم الحج لعملية تمكين العاملين وتوفير المستلزمات الضرورية لإنجاح هذا التمكين.

2-12-1 الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة: ((**Victor Voisard, 2008**)، بعنوان:

Employee Empowerment and Employee Satisfaction in the Workplace:[1]

هدفت الدراسة إلى تقييم جهود شركات إدارة الخدمات الطبية في تحسين الروح المعنوية للعاملين من خلال تمكين العاملين في الشركة، ونصت الفرضية الرئيسية على وجود اثر لتمكين العاملين على مستويات الرضا للعاملين بشكل ايجابي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين على الرضا الوظيفي أقوى من المتغيرات الأخرى مثل الأجور. شملت العينة على ٣٣٠ فرد من مختلف العاملين في الشركة وتمثلت المتغيرات المستقلة للتمكين في (حرية اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع، التأثير، فرق العمل).

ب. : (**Harrim and Alkshali, 2008**)، بعنوان:

Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms:[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة، اعتمد الباحثان مقياساً مكوناً من أربعة عناصر لتمكين العاملين وهي: التأثير، التوجيه الذاتي، القدرة، والمعنى، وأربعة أخرى لفاعلية

---

[1] Victor Voisard," Employee Empowerment And Employee Satisfaction In The Workplace", CALIFORNIA SOCIOLOGY JOURNAL, 2008, VOL. 1 (November: 1-17)

[2] Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali, " Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms ",Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1, 2008,pp 107-121

الجماعة وهي: الأداء، الابتكار، الاتصال، واستخدام الموارد. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (182) عاملا في 20 شركة،

توصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية تستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين، وان جماعات العمل فيها تشعر بمستويات جيدة من الفاعلية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعات التي يعملون فيها.

3. دراسة (Logan and Ganster, 2007**)**، بعنوان:

The Effects of Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment:[1]

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين في اتجاهات أداء مديري مشاريع شركات الشحن الكبيرة العاملة في أمريكا والمكسيك واختار الباحثان مجموعتين من المديرين يمثلون تلك الشركات إحداهما مجموعة تجريبية تظم (38) مديراً والأخرى مجموعة ضابطة عددها (30) مدير، واستخدم الباحثان الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة في ما يتعلق في المجموعة الضابطة إلى إن تلك الشركات تعاني مركزية شديدة من قبل المشرفين كما إن مديري المشاريع يعانون من عدم الرضا، وضغوط العمل، وقلة الرواتب، ومحدودية فرص التطور الوظيفي.

وشملت أبعاد التمكين للمجموعة التجريبية (تدريب المديرين على التمكين النفسي، وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، وسهولة الوصول للمعلومات، والحصول على الموارد الكافية).

وتوصلت الدراسة إلى إن المديرين في المجموعة التجريبية قد ازداد رضاهم الوظيفي، وتحسن مستوى أدائهم، واتجاهاتهم نحو العمل، وتقديرهم للذات، وإدراكهم لضبط الصيانة.

4. دراسة (Siu Chow, 2006**)**، بعنوان:

[1] Logan, Mary S. and Ganster, Daniel C., The Effects of Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment Beliefs. Journal of Management Studies, Vol. 44, Issue 8, December 2007, pp. 1523-1550

The Impact of Developmental Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance:[1]

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الخبرة التنموية والدعم التنظيمي والتمكين في خدمة العملاء وأداء الأفراد، و شملت الدراسة في متغير التمكين على الأبعاد التالية (بعد الأثر ،بعد القدرة ، بعد معنى العمل ، بعد الخيار) ، كمتغير مستقل معبر عنها في الدراسة بأبعاد التمكين النفسي ،وأثرها في (خدمة العملاء ،وأداء الأفراد) كمتغير تابع .

شمل في مجتمع الدراسة على المطاعم في جنوب الصين وشملت عينة الدراسة على (236) فرد من أفراد تلك المطاعم.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن التمكين والدعم التنظيمي لهما تأثير كبير على خدمة العملاء، للتمكين اثر كبير في تحسين الأداء، الخبرة التنموية لها تأثير كبير في الأداء فقط.

5. دراسة (**(Salazar, 2006** بعنوان:[2]

"Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction":

هدفت الدراسة إلى دراسة تمكين العاملين والرضا الوظيفي من قبل مدراء الفنادق في الولايات المتحدة، وشملت الدراسة 68 مدير فندق وخلصت الدراسة إلى امتلاك المدراء التأثير من خلال عملهم وتمتعهم بالتأهيل في أداء واجباتهم، وقدرتهم عل التقرير الذاتي .

شملت أبعاد التمكين في هذه الدراسة عل (معنى العمل، الكفاءة، تقرير المصير، الثقة) .

---

[1] Irene Hau-siu Chowa,_, Thamis Wing-chun Lob,Zhenquan Shac, Jiehua Hong,2006," The impact of developmental experience empowerment, and organizational support on catering service staff performance",www.sciencedirect.com

[2] John Salazar, Carl Pfaffenberg, Leta Salazar , Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction", Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Vol. 5(1) 2006

6. دراسة (Isaiah O. Ugboro, 2006) بعنوان:

"Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing":[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إعادة الهيكلة، وتمكين العاملين و الالتزام العاطفي التنظيمي بين الناجين من إعادة الهيكلة التنظيمية وتقليص الحجم.

وركزت الدراسة على مستوى المديرين والموظفين في الأدوار الإشرافية. وتظهر النتائج وجود دلالة إحصائية إيجابية بين إعادة تصميم العمل، والتمكين والالتزام العاطفي.

وشملت أبعاد التمكين على (معنى العمل، والقدرة، والأثر، وتقرير المصير).

7. دراسة (Melhem, 2005) بعنوان:

Significant Conditions in Employees Empowerment: The Case Jordanian Five Star Hotels:[2]

هدفت الدراسة إلى تحديد المعرفة والاتصال والمعلومات والحوافز كمقومات أساسية لتمكين الموظف المباشر في فنادق الخمس نجوم في الأردن وقياس أثرها على رضا الموظف.

خلصت الدراسة إلى نتائج بينت وجود علاقة قوية وايجابية بين شروط التمكين (الاتصال والمعلومات ،الحوافز ،المعرفة) وأثرها على مستويات التمكين لدى الموظفين.

[1] Isaiah O. Ugboro,2006, "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing" ,Institute of Behavioral and Applied Management, http://www.ibam.com.

[2] Yahya S. Melhem ,Significant Conditions In Employees Empowerment : The Case Jordanian Five Star Hotels Jordan, journal Of business Administration, Volume 1 ,No,2,2005.

وبينت الدراسة وجود تأثير واضح لتبادل المعلومات وتوفرها وتوفر الحوافز المناسبة وتوفر المعرفة الكافية لموظف الخدمات في الفندق على مستوى التمكين الذي به ذلك الموظف.

8. دراسة (McArthur, 2002)، بعنوان:[1]

Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community College: A Theoretical Model for the Department Chair:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عمداء كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية وعلاقتهم مع العاملين في تلك الكليات.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود صفات سلبية يتصف به المناخ التنظيمي لتلك الكليات مثل سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وجود تلك الصفات تشكل عائق في تمكين العمداء والعاملين بما فيهم أعضاء هيئة التدريس.

واقترحت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات للمساعدة في تمكين العاملين ومنها إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتماد على أسلوب تفويض السلطة من قبل العمداء للعاملين في الكليات.

9. دراسة (Mok, 2002) بعنوان:[2]

Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong:

---

[1] Ronald C. McArthur, 2002," Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community College: A Theoretical Model for the Department Chair", Journal article; Community College Review, Vol. 30, 2002,

[2] Esther Mok & Betty Au-Yeung ,2002," Relationship Between Organizational Climate And Empowerment Of Nurses In Hong Kong ", Journal of Nursing Management Volume 10, Issue 3, pages 129–137, May 2002

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين بين أفراد طاقم التمريض في مستشفى إقليمي في هونج كونج، حيث بلغت العينة للدراسة 658 بينما المشاركين 331 ممرض.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية ايجابية بين المناخ التنظيمي والتمكين، ومن خلال سؤال مفتوح لأفراد العينة عن مفهوم المناخ التنظيمي أللذي يعزز التمكين لدى الممرضات كان هناك ثمانية مجالات وهي (القيادة, الاتصالات, علاقات العمل, الاحترام والتقدير, فرق العمل, إدارة الضغط, التدريب, الهيكل).

بينما لم تركز الممرضات على أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز التمكين , وبهذا أوصت الدراسة إلى تشجيع الممرضات على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما لها اثر هام وايجابي على عملية التمكين.

10. دراسة (Psoinos & Smithson, 2002) بعنوان:[1]

"Employee Empowerment in Manufacturing: A study of Organizations in The UK"

هدفت الدراسة إلى دراسة التمكين الإداري للعاملين في شركات صناعية بريطانية، وتكونت عينة الدراسة من 500 فرد يعملون في تلك الشركات، وشملت أبعاد التمكين على (اللامركزية في اتخاذ القرارات، نظم المعلومات، فرق العمل، بيئة العمل)، وتوصلت الدراسة إلى ان بيئة العمل في تلك الشركات جيدة، وتطبق برامج الجودة الشاملة وينعكس ذلك على تحسين مستوى الإنتاجية.

[1] Psoinos & Smithson,2002, "Employee Empowerment In Manufacturing : A study Of Organizations In The UK" ,Work And Employment, 17,2

جدول رقم (3-1) أبعاد إستراتيجية التمكين بناءً على الدراسات

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	الضلاعين	2010	تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي
2	بوسالم	2010	معنى العمل، كفاءة العمل،استقلالية العمل، تطوير العمل
3	أبا زيد	2009	أهمية العمل،الاستقلالية، الجدارة ،التأثير
4	المعاني وأخو أرشيدة	2009	تفويض السلطة،فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين
5	عبد الأمير وعبد الرسول	2008	المشاركة في المعلومات ،الحرية والاستقلال ، وفرق العمل الذاتية
6	الضمور	2008	تعليم العاملين، الدافعية، وضوح الهدف، الملكية،الرغبة في التغيير، نكران الذات، احترام العاملين
7	ألربضي	2008	تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقة التنظيمية، المشاركة في المعلومات
8	Harrim & Alkshali	2008	التأثير، التوجيه الذاتي، القدرة،والمعنى
9	Victor Voisard	2008	حرية اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع، التأثير، فرق العمل
10	Logan Ganster &	2007	تدريب المديرين على التمكين النفسي، وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، وسهولة الوصول للمعلومات، والحصول على الموارد الكافية
11	العتيبي	2007	التدريب، والمشاركة في القرارات، والتفويض
12	حرا حشة وإلهيتي	2006	بعد الأثر،بعدا لقدرة/المنافسة ،بعد معنى العمل ،بعد الخيار
13	Siu Chow	2006	بعد الأثر ،بعد القدرة ، بعد معنى العمل ، بعد الخيار
14	Salazar	2006	المعنى، الكفاءة ، تقرير المصير، الثقة
15	Isaiah	2006	معنى العمل، القدرة، التأثير، تقرير المصير
16	الفياض	2005	الثقافة المشتركة، تعليم العاملين، استخدام فرق العمل، استخدام التكنولوجيا إنتاج واتصال
17	Melhem	2005	الاتصال والمعلومات، الحوافز، المعرفة
18	العبيدين	2004	تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي،تطوير الشخصية والنمو الذاتي، التقليد والمحاكاة المميزين، تنمية السلوك الإبداعي
19	الطاهر ومرزوق	2004	الثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب المستمر
20	Mok	2002	القيادة, الاتصالات, علاقات العمل, الاحترام والتقدير, فرق العمل, إدارة الضغط, التدريب, الهيكل
21	McArthur	2002	تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرارات
22	Psoinos& Smithson	2002	اللامركزية في اتخاذ القرارات، نظم المعلومات، فرق العمل، بيئة العمل

السابقة*

1-13 ملخص الدراسات ذات الصلة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة المبينة في الجدول (3-1)، يجد الباحث بأنه وبالرغم من اختلاف الدراسات من حيث مجتمعاتها وأوقاتها وحتى أهدافها إلا أنها تتشابه في هدفها العام نحو تحسين منظمات الأعمال وبيان نقاط القوة والضعف فيه وكيفية الاستفادة القصوى من إستراتيجية التمكين ومعالجة ثغراته.

وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات قد تشابهت في عدد من أبعاد إستراتيجية التمكين بالرغم من ظهور اتجاهين في الأبعاد: الأول الاتجاه النفسي والثاني الاتجاه الإداري ولكن في المحصلة سعت الدراسات إلى توظيف إستراتيجية التمكين لخدمة أطراف العملية الإدارية في المنظمة. وأوصت اغلب الدراسات إلى تحسين المناخ التنظيمي وزيادة دفع المنظمات نحو تبني إستراتيجية التمكين لما وجدت تلك الدراسات من أثار ايجابية وفوائد تنعكس على أداء المنظمات.

1-14 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. نفذت هذه الدراسة على شركات التأمين العاملة في الأردن في حين الدراسات السابقة طبقت على قطاعات أخرى.

2. شملت هذه الدراسة ستة أبعاد لإستراتيجية التمكين اعتمادا على نموذج (Davis,2001) (الصلاحيات،المعرفة والمعلومات، التدريب والتطوير،معايير الأداء،التقدير والاحترام،الثقة)، علما أن نموذج (Davis,2001) يتضمن عشرة أبعاد بينما أعتمد الباحث على ستة أبعاد بما ينسجم ومجتمع الدراسة، كما شملت على أبعاد الأداء للعاملين وذلك اعتماداً على ما أورده (بوكميش،2001)، وهي(أداء العمل، سلوك الأداء، قدرات وإمكانات الفرد)، في حين الدراسات السابقة لم تأخذ هذه الأبعاد مجتمعة.

3. استهدفت الدراسة شركات التأمين العاملة في الأردن كمجتمع ولما لهذه الشركات من تأثير في الاقتصاد الأردني وأهميتها النسبية لقطاعات الأعمال الأخرى.

4. غطت هذه الدراسة الفترة من عام (2000_ 2009) والعام(2000) وهو العام الذي انظم به الأردن إلى منظمة التجارة العالمية وما يمثله هذا الانضمام من تحديات

---

* المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

وفرص ليس فقط لقطاع التأمين في الأردن وإنما للقطاعات الأخرى أيضا،والعام (2009) فهو العام الذي يكتمل به عقد كامل على نشاط شركات التأمين وهذا يمكن بيان أوجه الضعف والقوة للقطاع التأميني ولان آخر بيانات مالية عن شركات التأمين لحين الانتهاء من هذه الدراسة كانت لعام 2009.

5. تحاول هذه الدراسة أن تخدم بنتائجها شركات التامين العاملة في الأردن، وتزيد من اهتمامها وتبنيها هذه الإستراتيجية لمواجهة المنافسة المتزايدة، والتكيف مع المعطيات الجديدة.

1-15 خطة الدراسة :

تتضمن الدراسة الحالية أربعة فصول، تم تنظيمها على النحو الآتي:

1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

لقد تناول هذا الفصل تمهيدا للدراسة وبياناً لمشكلة الدراسة وعناصرها، كما بين فيه أهمية وأهداف الدراسة وبناء الفرضيات التي تعالج مشكلة الدراسة وأهدافها، وكذلك بين فيه مخطط الدراسة على أساس الفرضيات، وأورد فيه منهجية الدراسة ومصادر البيانات ومجتمع الدراسة ومحدداتها. كما بين الدراسات السابقة ذات العلاقة وما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

2- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

يشتمل هذا الفصل على مبحثين الأول خاص بإستراتيجية التمكين، والثاني خاص بالأداء.

المبحث الأول: تناول هذا الجزء من الفصل الإطار النظري لإستراتيجية التمكين وذلك من خلال: مفهوم التمكين عموما وإستراتيجية التمكين، وأهمية إستراتيجية التمكين وفوائدها، و قياس إستراتيجية التمكين و نماذجها، و معوقات وأسباب فشل إستراتيجية التمكين، ومن خلال أبعاد وعناصر إستراتيجية التمكين.

المبحث الثاني : تناول هذا الجزء من الفصل الإطار النظري للأداء وذلك من حيث تعريف الأداء وتحديد أبعاده وعناصره ومكوناته، وكذلك بيان العوامل المؤثرة على الأداء وأهميته، كما تطرق المبحث إلى تقييم الأداء من حيث تعريف تقييم الأداء بيان أهمية التقييم وأهدافه وعناصره و معايير تقييم الأداء.

3- الفصل الثالث: قطاع التأمين العامل في السوق الأردني.

اشتمل هذا الفصل على نشأة القطاع التأميني في الأردن وتطوره، وتنظيم سوق التأمين الأردني، وواقع شركات التامين في الأردن للأعوام ٢٠٠-٢٠٠٩، وكذلك تحديات التأمين.

4- الفصل الرابع: المعالجة الإحصائية.

ويشمل على خصائص مجتمع الدراسة ومواصفاته، وأدوات قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وفحص فرضيات الدراسة والإجراءات والتقنيات الإحصائية المتبعة في الدراسة و عرض النتائج.

5- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

ويشتمل على عرض الاستنتاجات وتقديم توصيات تتفق ونتائج الدراسة.

2- الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني:
الإطار النظري للدراسة

1-2 إستراتيجية التمكين

2-1-1التمكين عموما وإستراتيجية التمكين

2-1-1-1 مفهوم التمكين

2-1-1-2 مفهوم الإستراتيجية

2-1-1-3 مفهوم إستراتيجية التمكين

2-1-2 أهمية إستراتيجية التمكين وفوائدها

2-1-3 قياس إستراتيجية التمكين

2-1-4 نماذج إستراتيجية التمكين

2-1-5 معوقات وأسباب فشل إستراتيجية التمكين

2-1-6 أبعاد وعناصر إستراتيجية التمكين

2-2 الأداء

2-2-1 تعريف الأداء

2-2-2 أبعاد الأداء

2-2-3 عناصر مكونات الأداء

2- الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

يشتمل هذا الفصل على مبحثين الأول خاص بإستراتيجية التمكين ، والثاني خاص بالأداء.

المبحث الأول : تناول هذا الجزء من الفصل الإطار النظري لإستراتيجية التمكين وذلك من خلال: مفهوم التمكين عموما وإستراتيجية التمكين، وأهمية إستراتيجية التمكين وفوائدها، و قياس إستراتيجية التمكين و نماذجها، و معوقات وأسباب فشل إستراتيجية التمكين، ومن خلال أبعاد وعناصر إستراتيجية التمكين.

المبحث الثاني : تناول هذا الجزء من الفصل الإطار النظري للأداء وذلك من حيث تعريف الأداء وتحديد أبعاده وعناصره ومكوناته، وكذلك بيان العوامل المؤثرة على الأداء وأهميته، كما تطرق المبحث إلى تقييم الأداء من حيث تعريف تقييم الأداء بيان أهمية التقييم وأهدافه وعناصره و معايير تقييم الأداء.

2-1 إستراتيجية التمكين

2-1-1 التمكين عموما وإستراتيجية التمكين.

2-1-1-1 مفهوم التمكين.

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).[1]

لا يختلف مفهوم التمكين عن المفاهيم الإدارية الأخرى من الاختلاف في التعريف أو في تعدد التعريفات لذلك المفهوم.

فقد ناقش (Robbins) التمكين الإداري بكونه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين.[2]

أما (Shackletot) فيرى أن التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.[3]

وأما (Invancevichet) فيشير إلى أن التمكين العملية التي يساعد فيها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل.[4]

في حين أعتبر (Ettorre) التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلال في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على مستويا الإدارة الدنيا.[5]

---

[1] ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 13.

[2] محمد حرا حشة و صلاح الدين إلهيتي، "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة ميدانية "، دراسات، العلوم الإدارية ، المجلد 33، العدد الثاني، 2006م ،ص 244.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص 5.

[4] الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، مرجع سابق، ص 27.

[5] محمد حرا حشة و صلاح الدين إلهيتي، " اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة ميدانية"، مرجع سابق، ص 244.

كما يبين (Ginnodo) التمكين بأنه عندما قيام كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.[1]

وكذلك يشير (Potter field) إلى أن التمكين يعزز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.[2]

بينما يرى (Gary & Anderson) إن التمكين هي الطريقة التي يتم فيها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، ويجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.[3]

ويرى (Murrel & Merdith) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات اكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.[4]

وعرفها (أفندي،2003) بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة ، وتحمل المسؤولية ، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.[5]

كما عرفها (Brown & Harvey) بأنها تمثل إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين ، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.[6]

وأوضحت (هلا العتيبي ،2007) إن التمكين هو نقل السلطة والمسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى الموظفين للمشاركة في سلطة القرار، بحيث يكون

---

[1] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 5.

[2] محمد حرا حشة و صلاح الدين إلهيتي، " اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة ميدانية "، مرجع سابق، ص 244.

[3] محمد مطر الزيدانيين، " أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2006، ص 21.

[4] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 5.

[5] أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10.

[6] أحمد إسماعيل المعاني، " أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، 2008، ص 15.

الموظف مسئولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه، كما يتضمن التمكين الترحيب بابتكارات الموظفين.[1]

من خلال استعراض مضامين التعريفات السابقة لمفهوم التمكين يتبين إن هناك اتجاهات مختلفة في فهم التمكين وأبعاده ومع هذا فإنها لا تخرج عن كونها إستراتيجية تتكون من شقين الأول خاص بالإدارة من خلال قيامها بتدريب الأفراد وتنمية معارفهم ومنحهم الثقة والاحترام والتقدير وتسهيلها على الأفراد الحصول على المعلومات المتعلقة بأعمالهم ومنحها الصلاحيات وتفويضهم السلطة لمساعدتهم في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا وبذلك تكون الإدارة قد منحت الأفراد القوة اللازمة لحفزهم ودفعهم للانجاز والعطاء .

وأما الشق الثاني خاص بالأفراد وذلك من خلال انعكاس ما قامت به الإدارة العليا اتجاههم بشعورهم بالقوة والاحترام والتقدير وإحساسهم بملكيتهم للمنظمة وقدرتهم على الاختيار واتخاذ القرارات الصحيحة .

2-1-1-2 مفهوم الإستراتيجية

يتطلب إدراك إستراتيجية التمكين بدايةً التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية ليسهل فهم إستراتيجية التمكين.

وبهذا تناول (الخفاجي،2004) مفهوم الإستراتيجية، حيث بين "الإستراتيجية بأنها خطة منفردة، وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة. فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها. وعرّفت بكونها خطط وأفعال ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة نحو إتمام الغايات والأهداف المنظمة. ونظر إليها في نفس السياق بأنها خطة عمل يتم فيها تخصيص الموارد وتحديد الأنشطة الأخرى للتعامل مع البيئة ومساعدة المنظمة في بلوغ أهدافها".[2]

---

[1] هلا جهاد العتيبي، " العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2007، ص 45

[2] الخفاجي،عباس خضير،**الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات**، دار الثقافة للنشر، عمان، 2004، ص 31.

وقدم آخرون تعريفا شاملا للإستراتيجية في ضوء استيعاب خصائصها الأساسية في مضمونه أنها توجه المنظمة ونطاقها الكلي بعيد الأمد، بما يضمن توافق مواردها مع متغيرات البيئة، وبخاصة في أسواقها، وزبائنها، أو عملائها إضافة إلى مقابلة توقعات المساهمين. وقصد بها أن تعرف أين تريد أن تذهب المنظمة لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها. فهي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها.[1]

2-1-1-3 مفهوم إستراتيجية التمكين

ذهب البعض إلى اعتبار التمكين فلسفة، بينما ذهب آخرون إلى كون التمكين أيدلوجية ، ولكن يرى البعض أيضا اعتبار التمكين إستراتيجية وهذا ما اعتمده الباحث في دراسته .

وصف(Nixon) التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم. إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.[2]

كما دعمت دراسات أخرى كون التمكين إستراتيجية إدارية كدراسة (Cook) التي لخصت إستراتيجية التمكين بتحديد الرؤية وتحديد القيم واعتماد العمل ألفرقي واعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات.[3]

2-1-2 أهمية إستراتيجية التمكين وفوائدها

تكتسب إستراتيجية التمكين أهمية كبيرة بدءا من أهمية الأفراد وازدياد الاهتمام بتطويرهم وتنميتهم وتهيئتهم للاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم الكامنة ودفعهم

---

[1] الخفاجي،عباس خضير،**الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات**، دار الثقافة للنشر، عمان، 2004، ص 31.

[2] الدوري ، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، مرجع سابق، ص 69.

[3] الدوري ، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، مرجع سابق، ص 70.

لإعطاء كل ما يستطيعون من إبداع وأفكار تساعد المنظمات على تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتعظيم الأرباح .

وبالنظر إلى إستراتيجية التمكين من خلال كونها إستراتيجية تهتم بالأفراد وكونهم رأس المال البشري وعنصر من عناصر الاستثمار لدى المنظمة تصبح إستراتيجية التمكين أكثر من كلمة لتطوير وتغيير المنظمات .

التمكين الإداري ساهم في رفع الروح المعنوية للموظف وعزز من الولاء التنظيمي،[1] وتأتي أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز ، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.[2]

وفقا لكل من (اندراوس، ومعايعه، 2008) فأن لتمكين العاملين فوائد محتملة بالنسبة للموظفين ومؤسساتهم على حد سواء، وتشتمل هذه الفوائد على الآتي:[3]

جودة القرارات:

لعل السبب الأساسي الذي يدفع المؤسسات إلى تشجيع تمكين العاملين هو أن التمكين يمكن أن يحسن من القرارات المؤسسية وينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة التي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة.

ففي مثل هذه الحالة يكون العاملون اقرب إلى الزبائن وفعاليات الإنتاج بحيث يعرفون في معظم الأحيان المواضيع التي يمكن فيها للمؤسسة أن توفر (تدخر) شيئا من المال وتحسّن المنتجات أو جودة الخدمة، وتدرك الفرص غير المستثمرة.[4]

الالتزام بالقرارات:

---

[1] محمود أحمد العبد الله الفياض، " تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية : دراسة ميدانية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، 2005.

[2] الدوري ، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، مرجع سابق، ص 29.

[3] اندراوس و معايعة، رامي جمال و عادل سالم، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، عالم الكتب الحديث، إربد، 2008.،ص ص 146-148.

[4] اندراوس و معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، مرجع سابق، ص ص 146-148.

أن العاملين الذين سيقومون بتنفيذ القرارات المؤسسية يجب أن يكون لهم دور في اختيار مسار التطبيق، وهنا عوضاً من أن ينظر العاملون إلى أنفسهم على أنهم وكلاء لقرار شخص آخر فإنهم يشعرون شخصياً بمسؤوليتهم عن نجاح القرار. وبالتالي سيبدون مقاومة أقل تجاه التغيير وسيشعرون بدافعية أعلى نحو تطبيق تلك القرارات.[1]

تطوير العاملين:

الأشكال العديدة للتمكين تمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم في صنع القرارات والاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية.[2]

شعور العاملين بالرضا:

تدرك العديد من الشركات بأن تمكين العاملين غالباً ما يحسن شعور العاملين بالرضا وإحساسهم بالتمكين. أن التمكين يتصل بشعور الفرد بالسيطرة والفعلية الذاتية عندما يمنح سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابقاً بالعجز. ويعمل التمكين على زيادة مستوى شعور العاملين بالرضا وذلك لان العاملين يشعرون بقدر اقل من ضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث.[3]

تعددت الآراء حول الفوائد المرجوة من تطبيق إستراتيجية التمكين والعائد منها على المنظمات أو الأفراد ، فتطبيق إستراتيجية التمكين وفقا لدراسات وأبحاث أجريت بهذا الصدد يتوقع إن تؤدي إلى تحسين واقع المنظمات .

أوضح الدوري خلال دراسة له مستعرضا وجهات نظر الباحثين حول أهداف وفوائد التمكين حيث أشار أن التمكين يحقق ما يلي :[4]

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعله رائدة في المجال الذي تعمل به.

---

[1] اندراوس و معايعة ، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، مرجع سابق،ص ص 146-148.

[2] اندراوس و معايعة ، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، مرجع سابق، ص ص 146-148.

[3] اندراوس و معايعة ، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، مرجع سابق،ص ص 146-148.

[4] الدوري ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، مرجع سابق، ص ص 93-94.

- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة .
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها وثم تحقيق النمو.
- جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
- استخدام التمكين كأداة مهمة لتطوير استراتيجيات تعزز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها .
- إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببناء بيئة تحفزهم داخليا .
- تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب ألعملياتي والانصراف إلى الجانب الاستراتيجي.

أضف أيضا أن أهمية التمكين الإداري كمفهوم إداري حديث يهدف إلى استغلال الطاقة البشرية المتوفرة، والابتعاد عن التعقيد وتسهيل مهمة الموظفين في أداء أعمالهم وخلق الإبداع الوظيفي.[1]

ويجمل (أفندي، 2003) الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:[2]

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

---

[1] هلا العتيبي، " العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية "، مرجع سابق، ص 46.

[2] أفندي، **تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، مرجع سابق، ص ص 25-26.

- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسئولية اكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر بانجاز في عملهم.

كما رأى (Potochny) :

إن تمكين العاملين المؤهلين أو أصحاب الكفاءة سيؤدي إلى توصيل خدمة مميزة واستثنائية في معظم الأسواق التنافسية؛وبالتالي سيؤدي إلى مضاعفة الأرباح،كما أشار إلى أن تمكين العاملين هو الأداة التي سوف تزيد العائد وتطور العاملين في المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي مما يساهم في تحسين الإنتاجية والجودة،ويضيف أيضا أن التمكين هو أفضل طريقة لخلق علاقة جيدة بين العاملين والزبائن.[1]

وقدم (الملحم، ٢٠٠٩) بشيء من التفصيل نتائج التمكين حيث صنفها على النحو الآتي:

أولاً: نتائج خاصة بالمنظمة:

---

[1] أحمد المعاني، " أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"، مرجع سابق، ص 20.

1) زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من العلاقة الايجابيـة والصحية بيـن الإدارة والعـاملين، وهـذا بـدوره يسـاهم فـي تحسـين مسـتوى ولاء العـاملين للعمـل وانخراطهم فيه.

2) تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

3) زيادة فرص الابتكار والإبداع نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

4) مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغير.هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسـباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

5) تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

6) تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريـق أو بيـن العـاملين فيمـا بينهـم بشـكل يـؤدي إلـى تغييـر جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.[1]

ثانياً: نتائج خاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن التمكين للموظفين نذكر منها:

1) تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق

---

[1] ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص ص 120-126

العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

2) المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الايجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

3) تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لان المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكفئاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية التصرف.

4) اكتساب المعرفة والمهارة: إ ن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن إن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

5) المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة،وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة.

6) شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه

ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة.

7) تحقيق الرضا الوظيفي: الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.[1]

ثالثاً: نتائج خاصة بالزبائن:

إن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا،فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين.[2]

فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة،وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في انجاز الخدمة.[3]

وبناء على ذلك يرى الباحث إن الهدف الأكثر أهمية لتطبيق إستراتيجية التمكين هو الاستفادة من اكبر كمية ممكنة من طاقات وأفكار العاملين وخلق خبرات إدارية وفنية في الصفوف الأولى وتهيئتها للاستفادة منها في المستقبل ، والحفاظ على العاملين وتحسين الأداء الكلي للمنظمة وإكسابها المرونة في مواجهة التغيرات وتقلبات الأسواق .

2-1-3 قياس إستراتيجية التمكين:

[1] ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص ص 120-126

[2] ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص ص 120-126

[3] ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص ص 120-126

إن تبني فلسفة التمكين يحتم تقييم مدى فاعليتها، و في هذا الصدد يمكن إيراد المؤشرات التالية:

- عدد الأفكار الجديدة بغض النظر عن مدى عمليتها التي ينجح الرئيس في توليدها من مرؤوسيه في القسم أو الإدارة أو القطاع، فالابتكار غالبا ما يقترن بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف و الحفز و الحماس لدى المرؤوسين.
- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الدنيا إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمنظمة.
- مقدار التحسن في مؤشرات التكلفة و الجودة.
- مدى النجاح في التنافس بالوقت.
- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية.
- مقدار التحسن في معنويات و رضاء العاملين.
- مقدار التحسن في ولاء العمالة "الترك الاختياري للخدمة".[1]

وهنا يتفق الباحث مع ما ورد سابقًا في قياس إستراتيجية التمكين، ويضيف إذا حققت إستراتيجية التمكين الفوائد المرجوة منها التي ذكرت سابقًا في فوائد إستراتيجية التمكين، فهذا يعتبر نجاحًا لتطبيق إستراتيجية التمكين.

2-1-4 نماذج إستراتيجية التمكين:

2-1-4-1 نموذج (Conger and Kanungo, 1988)

عرف (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية

[1] صفاء يوسف إبراهيم الضمور، " العوامل المؤثرة على التمكين الإداري : دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2008،ص ص 49-50.

والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. الأولى: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. والثانية: يمكن النظر للتمكين كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمنًا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جليًا في التعريف الذي تبناه الكاتبان.[1] ولتقرير مستوى التمكين في إي منظمة، حدد خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى:

تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافئات، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين،الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.[2]

أن الحاجة لتبنى التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.[3]

المرحلة الثانية:

استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك

---

[1] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 17.
[2] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق, ص 18.
[3] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 19.

الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضًا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.[1]

المرحلة الثالثة:

تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.[2]

المرحلة الرابعة:

ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.[3]

المرحلة الخامسة:

التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصاراً، يرى الكاتبان التمكين" العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن تمكن تعنى أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.[4]

2-1-4-2 نموذج (Thomas and Velthouse,1990)

قام (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo) فبنا نموذج التمكين الإدراكي (cognitive).

وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام

---

[1] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 19.
[2] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 19.
[3] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 19.
[4] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 19.

المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة.[1]

وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

أولاً: **Sense of impact** التأثير الحسي أو الإدراكي.

ويقصد بالتأثير الحسي" الدرجة التي ينظر للسلوك " على انه يمكن أن تعمل اختلافا" فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.[2]

ثانياً: **Competence** الكفاية.

ويقصد بها إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة". فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤدون تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.[3]

ثالثاً: **meaningfulness** إعطاء معنى للعمل.

تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد. ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنة يؤدى رسالة ذات قيمة.[4]

رابعاً: **Choice** الاختيار.

---

[1] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 20

[2] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 20

[3] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 21

[4] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 21

تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد. الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.[1]

2-1-4-3 نموذج (Davis, 2001) :

نموذج (Davis) المشار إليه في (اليعقوب، 2004)، اقترح انه يمكن للمديرين إتباع ما يلي لتمكين موظفيهم :

1) التمكين من خلال المسؤوليات: وهي أن تكون المهام المطلوبة من العاملين معروفة ومحددة،وان يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة ككل،وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.

2) التمكين من خلال الصلاحيات: وهي امتلاك العاملين بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، ويكون نطاق هذه الصلاحيات محددة فيما يتعلق بعمل الموظف نفسه.

3) التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: وهي وضع المعايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. وهذه المعايير لها عدد من الصفات مثل المصداقية والموضوعية وتكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير الموظف وتكون ممكنة التحقيق بنفس الوقت.

4) التمكين من خلال التدريب والتطوير: وهو تزويد العاملين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل.

5) التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: وهي حاجة العاملين إلى المعرفة والمشاركة في المعلومات ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والقيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

---

[1] العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سابق، ص 21

6) التمكين من خلال التغذية الراجعة: وهي إعلام العاملين عن أدائهم ونقاط ضعفهم ليقوموا بتقويتها ومراجعتها، والحرص على عملية الاتصال الثنائية من طرفين.

7) التمكين من خلال التقدير والاهتمام: وهي حاجة العاملين إلى الشعور باحترام وتقدير الذات، والمدير له دور مهم في ذلك من خلال إظهار تقديره واحترامه للعاملين مما يساعد في تعزيز شعور العاملين بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل

8) التمكين من خلال الاحترام: وهو التعامل مع العاملين من منطلق الاحترام والتقدير والكرامة للعاملين يعزز احترام وتقدير الذات وبالتالي إظهار أداء متميز.

9) التمكين من خلال الثقة: وهي درجة وثوق الإدارة بعامليها ومنحهم الأمان بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقومون بها.

10) التمكين من خلال السماح بالفشل: وهو إمكانية المحاولة إذا فشل العامل في عمله وانه سيمنح فرصة أخرى، أي السماح بمبدأ المخاطرة.[1]

من خلال استعراض الباحث النماذج السابقة للتمكين يتضح أن للتمكين اتجاهان، الأول الاتجاه النفسي الخاص بذات الفرد العامل والبدء من تعزيز فاعليته الذاتية ومعتقداته الشخصية.

الاتجاه الثاني هو الاتجاه الإداري الخاص بالعمليات الإدارية من خلال طرق وإجراءات تتبعها الإدارة لتمكين عامليها.

وعليه ذهب الباحث في دراسته إلى الاتجاه الثاني بحيث انه عندما تقوم الإدارة بتطبيق إستراتيجية التمكين من خلال إجراءات وطرق وبرامج فهذا بالنتيجة يؤثر على الأفراد العاملين وفي فاعليتهم الذاتية والعمل على إبعاد شعورهم بالضعف وإكسابهم شعور القوة.

---

[1] تمارا عادل اليعقوب،"ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، مرجع سابق، 2004،ص 61-62

2-1-5 معوقات وأسباب فشل إستراتيجية التمكين:

يعزو (Civerolo) فشل تنفيذ برامج التمكين إلى عدة أسباب ومنها:

- يعتقد كل شخص، وخاصة من المديرين، أن لديه المعرفة الكافية في كيفية تمكين العاملين، وان لديه الفهم الكافي لهذه العملية، وقد لا يكون الأمر كذلك، فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة، والمساءلة، ومسؤولية العاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون اخذ الإذن من الإدارة، ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن جهود التمكين ستمنى بالفشل.

- لا تدرك الإدارة أحياناً دورها عندما تباشر بتنفيذ البرامج، ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر وحسب البناء التنظيمي.

- وهنا فإن الأفراد يمنعون أو يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل ما لم يحصلوا على الموافقة من قبل الإدارة أو ما لم يسالوا السلطات العليا في المنظمة.

- التوقعات والتأملات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم الحرية التامة باتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكلة، عندما يبدءون بالعمل بشتى الاتجاهات المخولة حل المشكلات، ولكن أحيانا يفاجئون بعدم قدرتهم على تطوير وتحقيق الأهداف.[1]

ومن المعوقات كذلك التي تعيق تطبيق مفهوم التمكين ما يلي:

1. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
2. حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
3. ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.

[1] محمد حراحشة و صلاح الدين إلهيتي، "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مرجع سابق، ص ص 247-248.

4. رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

5. المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

6. عدم عدالة نظام الحوافز.[1]

وترى (Hieathfield) أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالأتي:

1. عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فلديهم تصور غير جلي دون علمهم أنها فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.

2. فشل المدراء في بناء حدود التمكين، ففي غياب القائد مثلاً يجب تحديد ما هي الصلاحيات المخولة للموظف وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، فهذه الصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين.

3. الإدارة الصغرى التي تنشأ بعد تمكين الموظفين وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم التي تنشأ وبسبب عدم ثقة القائد بالموظف الممكن بقدرته على اتخاذ القرار السليم.

4. القرار المتخذ من قبل الموظف بحاجة الموافقة رئيسه لذلك على القائد تدريب الموظفين وتزويدهم بالمهارات الأساسية وإعطائهم الاستقلالية في اتخاذ القرار.

5. عدم تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

6. عدم إزالة المعوقات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، إمكانية الوصول إلى المعلومات، أسباب مالية، تكوين الفرق، الدعم).

---

[1] أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة، " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجّلد 5، العدد 2 .2009، ص 241.

7. عدم إعطاء جانب من الاهتمام، والتقدير الكافي للموظفين.

8. عدم إدراك القادة بأن التمكين الإداري، هو إستراتيجية وفلسفة إداريـة لتنميـة مهارات وقدرات الموظفين.[1]

أن نجاح برامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين الإداري والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها. وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم. ا ناشراك الموظف وتمكينه يعتبر التزاماً طويل المدى، وطرقة جديدة في تسيير العمل، وتغييراً أساسيا في ثقافة المنظمة.

والموظفون الذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم وجرى تقدير انجازاتهم ينظرون عملهم من منظار مختلف. فلم يعودوا يقتصرون العمل على تنفيذ ما يطلب منهم، ويتعجلون انتهاء دوامهم؛ بل أصبحوا يمتلكون المنظمة، ويشعرون بأنهم مسئولون شخصياً عن أدائها.[2]

وبالتالي يرى الباحث أن معوقات وأسباب فشل إستراتيجية التمكين تقع على عاتق الإدارة بشكل رئيسي، حيث أن قناعة الإدارة وإيمانها بأن تطبيق إستراتيجية التمكين هو خياراً إستراتيجي تعم فوائده على المنظمة في الأمد الطويل وتذليلها لكل الصعاب التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية وإعطائها الوقت الكافي، يعتبر الداعم الرئيسي لإنجاحها.

ثم يأتي دور الأفراد العاملين، حيث لا فائدة من كل ما تقوم به الإدارة في هذا الخصوص إذا لم ينعكس على الأفراد العاملين وتحملهم الشجاعة والمسؤولية وعدم التهرب من أدوارهم والعمل على تطوير قدراتهم والاستفادة من خبراتهم ومشاركة الآخرين بالمعرفة.

فإستراتيجية التمكين هي معادلة تجتمع فيها طرفي العملية: الإدارة والعاملين فلا تتحقق هذه المعادلة إلا بتوافق هذين الطرفين.

---

[1] هلا العتيبي، " العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية "، مرجع سابق، ص 55.

[2] أيمن المعاني وعبد الحكيم أخو ارشيدة،" التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية "، مرجع سابق، ص 241.

2-1-6 أبعاد وعناصر إستراتيجية التمكين:

أبعاد إستراتيجية التمكين هي مرتكزات ومبادئ أساسية لنجاح تطبيق إستراتيجية التمكين اعتمدها الباحث في دراسته هذه وهي:

2-1-6-1 أولا: تفويض السلطة / الصلاحيات:

تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري، ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة، ويملكون سلطات إصدار القرارات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسيع نطاق هذه القاعدة، وتوزيع هذه السلطة بين عدد اكبر من الأفراد القائمين على شؤون الوزارات والمنظمات، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة، عملاً بمبداء الديمقراطية التي أصبحت سمة عصرية للعديد من الدول.[1]

وبالتالي فان تفويض الصلاحيات هو أن يفوض الرئيس الإداري احد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوِّض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.[2]

ويؤكد هيوجز (Hughes) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة ايجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات اكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعوراً بالرضا عن تواؤم السلطة والمسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع

---

[1] محمد الزيدانيين، " أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، مرجع سابق، ص 34.

[2] أيمن المعاني وعبد الحكيم أخو ارشيدة،" التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية "، مرجع سابق، ص 240.

القرار، كما يسهم في حفز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام، والتقدير، وتحقيق الذات؛ مما يرفع الإنتاجية في العمل.[1]

وهنا يبين (Lawler) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى اقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع نظام اللامركزية في اتخاذ القارات وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.[2]

2-1-6-2 ثانياً: المعرفة والمعلومات:

أن المعلومة سلاح مهم يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحية أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.[3]

ولكي يتخذ المرؤوسين قرارات جيدة للمؤسسة التي يعملون بها فأنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم وعن بيئة المؤسسة ككل، حيث يجب أن تتوافر لدى المرؤوسين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.[4]

ولان العامل الحيوي للنجاح في أي منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، والمعرفة قوة، والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة، في الماضي كانت قرارات عديدة تتخذ بواسطة أفراد على رأس المنظمة لأنهم وحدهم يملكون المعرفة اللازمة والقدرة

---

[1] محمد سليمان البلوي، " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2008، ص 18.

[2] أيمن المعاني وعبد الحكيم أخوارشيدة،" التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية "، مرجع سابق، ص 240.

[3] ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص 54.

[4] تمارا عيسى ألربضي،" تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن "، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2008، ص 39.

على شرح وتوضيح هذه المعرفة، وبهذا تعتبر المنظمة تمكينية (ممكنة) حين يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون عليها.[1]

وبناءً على ما سبق يؤكد هذا برامج تطرح حاليًا في أدبيات الاتصال مثل، الإدارة على المكشوف (Open book mgt) حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام جميع الموظفين، ليطلع الموظف على كل شيء، وخاصة الأمور المالية، فلا يوجد أسرار ولا يوجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة قوة بحد ذاتها تعطي الموظف ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء، وإنما الكل سواسية أمام المصائب أو المكاسب.[2]

2-1-6-3 ثالثًا: التدريب والتطوير:

تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، ويعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفايتها، وتطوير أداء العمل.[3]

وحقيقة الأمر انه لا احد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية اكبر للعمل الذي يقوم به، والتدريب ليس فقط كما يعرف بأنه عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك، وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات.[4]

فالمنظمة المعاصرة اليوم تعدّ منظمة تعلم بوجود جهود مستمرة فيها من اجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في

---

[1] أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص ص 21.
[2] ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص ص 62-63.
[3] محمد الزيدانيين، "أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، مرجع سابق، ص 39.
[4] صفاء الضمور، "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية"، مرجع سابق، ص 60.

واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعامليها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي والمعرفة.[1]

والتدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب إن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.[2]

4-6-1-2 رابعاً: معايير الأداء:

تتسم المنظمات ذات التمكين المرتفع بأن عملية تمكين العاملين تتم في ضوء نظام ملزم يرتبط بأهداف ورسالة المنظمة، يتبعه جميع أفراد المنظمة مهما كانت إمكانيات وإبداعيات كل فرد فيها، يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قدراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام في اتجاهين:

الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدول أو من المنظمة.

الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تحبذ المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

ونظام العمل يجب إن يؤكد على أربعة عناصر رئيسية من خلال أربعة مستويات رئيسية وهي:

المستوى الأول: يحدد القيم الأساسية للمنظمة.

---

[1] أيمن المعاني وعبد الحكيم أخو ارشيدة،" التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية "، مرجع سابق، ص 240.

[2] إحسين أحمد الطراونه،" العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2006.،ص 29.

المستوى الثاني: يحدد القواعد الحاكمة للعمل، والتصرفات التي يجب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطر التي تؤثر على مركز المنظمة.

المستوى الثالث: يحدد المعايير والضوابط التي تحكم وتقييم الأداء.

المستوى الرابع: يركز على توضيح القضايا الرئيسية التي تحتل اهتمامات المنظمة مثل المتغيرات البيئية، والأحوال التنافسية، والمركز التسويقي للمنظمة.[1]

2-1-6-5 خامساً: التقدير والاحترام:

إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بان كل عنصر في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.[2]

فالتمكين ليس مجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل، بحيث يقدر المدير الموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.[3]

فالاعتراف بجهود العاملين هو مجرد الزاوية للتمكين الإداري، فيجب تقدير جهود العاملين واحترامهم ومكافأتهم على أعمالهم المتميزة، ويجب التأكيد على المنجزات وتعميمها داخل إدارات وأقسام المنظمة لكي يعلمها الجميع ويلمسوها.[4] إن عدم الاعتراف بالأداء المتميز يؤدي إلى فقدان الأفراد دافعيتهم وحماسهم والتزامهم بمعالجة المشكلات وتحقيق المنجزات.[5]

2-1-6-6 سادساً: الثقة:

---

[1] بثينة زياد حمد العبيديين، " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية : دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2004، ص ص 10-11.

[2] محمد الزيدانيين، " أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، مرجع سابق، ص 27.

[3] ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص 12.

[4] محمد حراحشة و صلاح الدين إلهيتي، "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية "، مرجع سابق، ص 248.

[5] محمد حراحشة و صلاح الدين إلهيتي، "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية "، مرجع سابق، ص 248.

تعد الثقة بين المدير والعاملين من مقومات التمكين، وتعرف الثقة على أنها استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم وأمانتهم، أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.[1] ويعتبر عنصر الثقة داعم كبير للتمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.[2] والثقة هي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرون في موظفيهم ويعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فإن ذلك مؤداه تمكين العاملين من حرية التصرف حيال الأعمال التي يمارسوها بمرونة وسهولة.[3]

ولأنه من الضروري ليس الاعتقاد بأهلية الأفراد وحسب، بل الثقة بأن يمارسوا وظائفهم.[4] فإن اكتساب الثقة يتحقق عن طريق الاهتمام بالآخرين، وان تكون إلى صفهم فيما يحدث من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، وتلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل.[5]

---

[1] تمارا ألربضي، " تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، مرجع سابق، ص 29.

[2] أبو بكر بو سالم، " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، المفرق، 2010، ص 28.

[3] حسين موسى العساف، " التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية"، "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، 2006، ص 37.

[4] بثينة العبيديين، " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية : دراسة ميدانية" مرجع سابق، ص 14.

[5] تمارا ألربضي، " تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، مرجع سابق، ص 29.

2-2 الأداء:

2-2-1 تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،وهو يعكس الكيفية التي يحقق،أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.[1]

ويقصد بالأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.[2]

---

[1] حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 209

[2] بربر, كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008، ص 172

ناقش (القصاب 2008)، الأداء حيث فرق بين اتجاهين في الأداء الاتجاه الأول رأى أن الأداء عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين أو الناتج عن تفاعل ثلاثة عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه، في حين ينظر الاتجاه الآخر إلى الأداء انه يشير إلى مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال وكفؤ.[1]

ويخلص (القصاب 2008)، أن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات المناطة به.[2]

ويبين (البطوش)، أن الأداء يعبر عن التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام الموكلة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها الموظف والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.[3]

بينما أوضح كلا من (الحوامدة والفهداوي)، أن الأداء هو مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية .[4]

ويوضح (سوسن,2010)، أن الأداء ما هو إلا انعكاس لمدى نجاح الفرد في استخدام قدراته للقيام بالمسؤوليات ومهام العمل لغرض تحقيق الأهداف المرغوبة كما حدد الأداء بأنه سلوك ومحصلة الجهد المبذول وانه النتيجة المتحققة من عمل الفرد حيث يعبر السلوك عن ما يقوم به الإفراد من تصرفات داخل المنظمة التي يعملون بها.[5]

---

[1] إيمان قصاب، " أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري"، رسالة ماجستير، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، حلب، 2008،ص 82.

[2] إيمان قصاب، " أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري، مرجع سابق، ص 83.

[3] سوسن محمد عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2010،ص 35.

[4] المصدر/ المرجع ذاته، ص 36.

[5] سوسن عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن "، مرجع سابق، ص 37.

بينما يرى (Thomas Gilbert) أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والانجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون فيها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز وانه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.[1]

ويرى (شوقي)، الأداء عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين في منظمة ما.[2]

ويعرف (عاشور) ، أداء الفرد لعمله بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.[3]

وذهب الباحث في تعريفه للأداء إلى ما ذهبت إليه (حسين, 2003) في أن أداء العاملين يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.[4]

2-2-2 أبعاد الأداء:

للأداء أبعاد عدة ولكن اختلف الباحثين في تحديدها ونبين هنا ما نقله (البلوي 2008)،عن (مخيمر) ، أن الأداء له أبعاد وهي:[5]

1 - مستوى أو وحدة التحليل، وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، مستوى التنظيم (المؤسسة).

2 - مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر من التالية: الإنتاجية أو الفاعلية أو الكفاءة أو

---

[1] عبد الله بن عطية الزهراني، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، 2007، ص 77

[2] الله بن عطية الزهراني، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية"، مرجع سابق، ص 77

[3] الله بن عطية الزهراني، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية"، مرجع سابق، ص 77

[4] حسين، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، مرجع سابق، ص 209

[5] محمد البلوي، " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"،مرجع سابق،ص 27.

النوعية أو تحقيق الأرباح أو النمو أو رضا الموظفين أو رضا الزبائن (العملاء) والتجديد والابتكار.

3- قياس الأداء: المقياس هنا قد تكون موضوعية وكمية أو ذاتية.

4- الإطار الزمني للأداء: أن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

5- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو، أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

2-2-3 عناصر مكونات الأداء:

بصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر وهي:

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

ج- الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.[1]

وهناك من يورد أن عناصر الأداء هي الآتي:

1- كفاءة الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل (الوظيفة): هذه تشتمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

[1] عبد الله الزهراني، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية"، مرجع سابق، ص 77

3- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال من حيث تنظيمه وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة.[1]

2-2-4 العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الأداء بعدة عوامل نتيجة لتفاعلها مع بعضها لبعض ومن هذه العوامل:

1- النظم المتعلقة بالوجبات الوظيفية : حيث تستخدم هذه النظم الإجراءات التي تربط ما بين القدرات والتكنولوجيا المتوفرة، لكي تأخذ المدخلات وتقوم بإحداث العمليات اللازمة عليها لإنتاج المخرجات، حيث أن كل عملية تزيد من قيمة المنظمة في السوق.

2- النظم الاجتماعية السياسية : والتي تركز على حاجات المنظمة من خلال استخدام عمليات التفاعل الشخصي بين الإفراد، ومن خلال المحافظة على التوزيع الحيوي للقوة والمركز، وفي حالة نجاح هذه النظم، فان ذلك سيسهم في تحقيق الاستقرار، الذي يشبع حاجات هؤلاء الأعضاء إلى الدرجة التي تظل فيها المنظمة محتفظة بهم كأعضاء (الرضا الوظيفي).

3- عوامل أداء الفرد: حيث أن سلوك الفرد يتوقف على مدى إدراكه للمعنى المترتب على العمل الذي يقوم به هذا الفرد في موقف معين، بمعنى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لتفاعلات عوامل الموقف والتي تتضمن:

- معرفة الفرد بطبيعة العمل المطلوب منه.
- مدى توفير البيئة التنظيمية للوسائل المطلوبة لأداء العمل.
- مدى قدرة الفرد على أداء العمل ومدى توفر المؤهلات المطلوبة فيه.
- مدى قدرة الفرد على إشباع حاجاته.[2]

ومن العوامل المؤثرة على الأداء أيضا:

[1] سوسن عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن "، مرجع سابق، ص 38.

[2] سوسن عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن "، مرجع سابق ، ص 39

1. الدوافع والحوافز: فالدوافع عبارة عن طاقات كامنة تلعب دور توجيه الفرد باتجاه معين وفق نمط سلوكي محدد، أما الحوافز فهي مؤثرات خارجية تثير رغبة الفرد بالعمل وتسهم في توجيه الأداء نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق طموحات الأفراد ودوافعهم المختلفة.

2. القيم والاتجاهات: تعتبر القيم والاتجاهات من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي حيث تتمثل الاتجاهات من المفاهيم والعادات والمعتقدات التي يحملها الفرد وتتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية (عاطفية، إدراكية، سلوكية). أما القيم فهي عبارة عن المعتقدات التي يؤمن الفرد بقيمتها ويلتزم بها وبمضمونها.

3. شخصية الفرد: وهي عبارة عن مجموعة الخصائص والسلوكيات الفردية التي تعكس استجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة به، من هنا ندرك أن للشخصية دور هام في تحديد مستوى أداء الفرد.

4. دور الجماعات: تؤثر الجماعات على أداء الفرد بسبب ما تفرضه من قيود ومعايير على أداءه تدفعه إلى إتباع أنماط من الأداء تتفق مع اتجاهاتها، من هنا يمكن القول انه بإمكان المنظمات تعديل اتجاهات الجماعة من خلال فهم سلوكياتها ومعاييرها في سبيل توجيه وضبط اتجاهاتها بالشكل الصحيح الذي يتلائم مع أهداف المنظمة.[1]

2-2-5 أهمية الأداء:

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب و المخطط له من قبل الإدارة، فان هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فانه

[1] إيمان قصاب، " أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي : دراسة ميدانية حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري "، مرجع سابق، ص 86.

سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة.[1]

أن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الإفراد المكونين للمنظمة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفير أفراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة.[2]

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية الإدارية، فانه تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية : كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

1 - يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2 - غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.[3]

---

[1] سوسن عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن "، مرجع سابق، ص 37.

[2] محمد البلوي، " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، مرجع سابق، ص 27.

[3] سوسن عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن "، مرجع سابق، ص 37.

كما يمثل أداء العاملين في أي منظمة كانت مطلبا أساسيا؛ ذلك انه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات، وهو المؤشر الذي تستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها.[1]

ويشكل الأداء المحور الأساس الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.[2]

2-2-6 تقييم الأداء

2-2-6-1 تعريف تقييم الأداء:

تعرف عملية تقييم الأداء "بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء. وتعرف أيضا بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة; وبمعنى آخر :هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة.[3]

ويمكن تعريفها أيضا بأنها العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء اقرأنهم أو بالمعلومات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.[4]

ويقصد بتقييم الأداء هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فاعلية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفاعلية،واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في

---

[1] مفلح عثمان مفلح نوفل، " أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، المفرق، 2007، ص 46.

[2] إيمان قصاب، " أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري"، مرجع سابق، ص 82.

[3] جاد الرب, سيد محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2009،ص 59.

[4] عبد النبي, محمد احمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر، عمان، 2010، ص 189.

أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوئها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.[1]

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه.[2]

إن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي:

1) الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.

2) قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.

3) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.[3]

ويوضح (الطائي,2006) وآخرون أن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهماتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم،وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل كما، عرف تقييم الأداء على انه :عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون،وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.[4]

وهنا يرى الباحث بأن تقييم أداء العاملين هو عملية تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.

2-2-6-2 أهمية تقييم الأداء:

---

[1] برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سابق، ص ص 172-173

[2] حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 207.

[3] عباس, سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر ،عمان ، 2003، ص 138

[4] الطائي, يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر،عمان،2006، ص 226

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من السياسات الهامة في المنظمات على اختلاف أنواعها نظرا لأنها توفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، ويعد تقييم الأداء أداة رقابية فعالة في الكشف عن نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف)، فمن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة أن تتعامل مع المشكلات والمتغيرات وإعادة النظر في سياساتها وقراراتها وبرامجها.[1]

وتبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن :

1 - التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم احد من الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدمته.

2 - أن تحديد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسئولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وتر فيعهم إلى مراكز وظيفية اعلي.

3 - معرفة مستوى أداء الموظف لتمهيد الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.[2]

وتبرز أهمية تقييم الأداء من خلال الحقائق الآتية :

1 - انه يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، حيث أن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها، وهو الذي يمكّن المنظمة من تحقيق النمو والازدهار.

2 - التقدم الوظيفي للموظفين يتأثر بنتائج التقييم، وعليه فان الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية والدافعية لدى الموظف نحو العمل.

---

[1] إيمان قصاب، " أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري"، مرجع سابق، ص 91.

[2] مفلح نوفل، " أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين"، مرجع سابق، ص 50.

3- يساعد تقييم الأداء في تمكين الموظفين وهذا يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الحرية والاستقلالية للموظفين ومحاسبتهم على النتائج، وإعطائهم الحرية الذاتية في تقييم أدائهم ومستوى انجازهم.

4- تهدف عملية التقييم إلى تخفيض عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط، كما تساعد أيضا على ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة.

5- يقوم نظام تقييم الأداء بتوفير المعلومات والإمكانات اللازمة لزيادة فاعلية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وإشباع حاجات الموظفين من المعلومات حول أدائهم.[1]

2-2-6-3 أهداف تقييم الأداء:

تعددت الأهداف التي يمكن أن تحققها المنظمات من وراء استخدام هذا النظام والتي يمكن حصر أهمها في ما يلي:

1 – تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين :

يعتبر نظام تقييم الأداء احد أهم الوسائل التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحديد مواطن القوة، ومواطن الضعف عند العاملين من حيث المهارات الفنية والإدارية، وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة للتغلب على نقاط الضعف التي قد تظهر في أداء هؤلاء العاملين.

هذا فضلا عن انه يساعدها في الحكم على مدى سلامة البرامج التدريبية المستخدمة ونجاحها لرفع الكفاية وإكساب المهارات الإدارية المختلفة.

وقد لا يقتصر دور نظام تقييم الأداء على إظهار نقاط الضعف لدى العاملين، وإنما الكشف عن القدرات والطاقات الموجودة لديهم، والعمل على توظيفها لزيادة الأداء.[2]

---

[1] سوسن عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن "، مرجع سابق، ص 42.

[2] رقيا قاسم البدارين، " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، 2006،ص ص 30-32.

2 – انجاز عملية النقل والترقية للعاملين :

وتخدم نتائج تقييم الأداء التي يوفرها نظام التقييم للمنظمة كذلك في تحديد مدى كفاية الأفراد العاملين لديها ومدى فاعليتهم، وبالتالي يساندها في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمن يستحق الترقية، أو النقل إلى وظائف أخرى تلاؤم قدراته ومهاراته. وتخدم نتائج التقييم أيضا في تحديد من هم الأفراد الذين يمكن الاستغناء عنهم لان أدائهم لم يتحسن على الرغم من إخضاعهم للتدريب المطلوب.

كما تستخدم نتائج تقييم الأداء كأساس تبنى عليه القرارات المتعلقة بعملية تحديد الزيادات في الأجور والمكافئات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها العاملون، مما يمكنها من وضع نظام عادل للأجور والحوافز، وبالصورة التي تمكن من مكافأة كل فرد حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها.

وبهذا فان نظام تقييم الأداء وبما يقدمه من نتائج قد يساعد المنظمة على التأكد من أن جميع العاملين قد تمت معاملتهم بصورة عادلة أثناء تقييم أدائهم.[1]

3 – تخطيط القوى العاملة:

تساعد عملية تقييم الأداء إذ ما تم انجازها بفاعلية وكما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات في تزويد المنظمة بمعلومات قيمة قد تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية التي تحتاج لها هذه المنظمة في المستقبل.

إذ تعتبر عملية تقييم الأداء المرشد لتحديد هيكل العمالة في المنظمة، وتحديد الأعداد اللازمة منها، وهي تسهم كذلك في رسم سياسات الاختيار، والقيام بإجراء الدراسات التي تتعلق بشؤون الوظيفة.[2]

4 – زيادة دافعية العاملين وتحسين روحهم المعنوية:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في أية منظمة من وراء تطبيق نظام تقييم الأداء، هو زيادة دافعية العاملين وتحسين روحهم المعنوية، فالأفراد عندما يشعرون أن الجهود والطاقات التي يبذلونها في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، ويتم مكافأتهم عليها بشكل موضوعي، وعادل

[1] رقيا البدارين، " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، مرجع سابق، ص ص 30-32.

[2] رقيا البدارين، " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، مرجع سابق، ص ص 30-32.

فانه سوف تزيد ثقتهم برؤسائهم وإدارتهم، وترفع روحهم المعنوية، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة دافعيتهم إلى بذل أقصى جهودهم لانجاز المهام المطلوبة منهم.

وقد يؤدي شعور الفرد العامل أيضا بان الجهد الذي يبذله في العمل سوف يخضع للتقييم الموضوعي، وان نتائج التقييم هذه سوف يترتب عليها اتخاذ قرارات هامة لها تأثير كبير على مستقبله الوظيفي، فان هذا الفرد سيندفع نحو بذل أقصى طاقاته لتأدية عمله على أحسن وجه وذلك لكسب رضا رؤسائه، والفوز بالمكافئات والعلاوات التي قد تمنحها المنظمة لموظفيها.[1]

ويخدم تقييم الأداء الأهداف الآتية:

1. الهدف الاستراتيجي: حيث يجب أن يتم ربط نشاطات العاملين مع أهداف المنظمة، فاحد أهم الطرق لتطبيق الإستراتيجية يكون عبر تعريف النتائج والسلوكيات والى حد ما شخصيات الموظفين اللازمة لحمل أعباء هذه الاستراتيجيات ومن ثم تطوير القياس ونظم التغذية العكسية التي من شانها أن تزيد المدى الذي من خلاله يمكن للموظفين الانخراط في هذه السلوكيات وإنتاج ما ترغب به المنظمة.

2. أهداف إدارية: تستخدم المنظمة المعلومات المستقاة من عملية تقييم الأداء في العديد من القرارات الإدارية مثل: رفع الرواتب، والترقيات، والتسريح، والتعرف على أداء الأفراد بشكل فردي.

3. الهدف التطويري: لتطوير هؤلاء الموظفين الذين يقومون بأداء عملهم بفاعلية، عندما لا يقوم الموظف بأداء عمله بالطريقة التي يجب عليه القيام بها تقوم عملية تقييم الأداء بالكشف والتركيز على مواطن الضعف لمحاولة تطويرها عن طريق خرط الموظفين في برامج تدريبية لتطوير أدائهم وتحسينه.[2]

[1] رقيا البدارين، " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، مرجع سابق، ص ص 30-32.

[2] سوسن عبد الله، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن "، مرجع سابق، ص ص 43-44.

2-2-6-4 عناصر تقييم الأداء:

تتمثل عناصر قياس الأداء أما في معدلات الأداء أو الصفات الشخصية للمقوم أو الأهداف التي ينبغي للمقوم تحقيقها، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

1- معدلات الأداء: تتمثل معدلات الأداء، في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، حيث أنها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف أو المسئول من العامل، ومن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف التي يفترض أن يحققها العامل أساسا متكاملا لتقويم الأداء.

2- الصفات الشخصية: يمكن الاعتماد على الصفات الشخصية، سواء أكانت متعلقة بالشخص موضوع التقويم كالتعاون أو متعلقة بالعمل الذي يقوم به مثل كمية الإنتاج،كعناصر لتقويم أداء العاملين والحكم على كفاءتهم في انجاز العمل. ولكن هذا الأسلوب يواجه بعض الصعوبات مثل عدم القدرة على حصر كل الصفات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقويم، وصعوبة قياس هذه الصفات كميا.

3- الأهداف التي ينبغي للعامل تحقيقها: تمثل هذه الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل محورا هاما لتقويم أدائه خاصة إذا اشترك العامل في تحديدها مع رئيسه الذي يتولى تقييمه، وكان هناك نظام دقيق لوصف الوظائف وتحليلها، مع توافر نظام فعال للمعلومات بالمنشأة مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل والظروف التي قد تؤثر على انجاز العامل للأهداف المطلوب منه تحقيقها.[1]

2-2-6-5 معايير تقييم الأداء :

يمكن تحديد معايير تقييم الأداء كالأتي:

1- المعايير الموضوعية:

ويتم التركيز من خلال المعايير الموضوعية عادة على نواتج أداء الأفراد العاملين من حيث كمية هذا الأداء وجودته وعلى الرغم من أن هذا النوع من المعايير يتميز بسهولة تحديدها، ودقة قياسها إلا أن تركيزها على قياس الجانب الكمي في الأداء، وجودة هذا الأداء فقط، وهما الأمران اللذان يتأثران في كثير من الأحيان بعوامل

[1] عبد الله الزهراني، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية"، مرجع سابق، ص ص 84-85.

خارجية لا علاقة للفرد بها قد يجعلها غير قادرة على التعبير عن مقدار، وطبيعة الجهد الذي يبذله الأفراد العاملون في ولتجنب أدائهم لعملهم، وبالتالي عدم دقة نتائج تقييم الأداء.[1]

الكثير من المشاكل التي قد تنجم عن استخدام المعايير الموضوعية وحدها في عملية التقييم فقد لجأت العديد من المنظمات إلى استخدام النوع الثاني من معايير التقييم.

2- المعايير الذاتية أو السلوكية:

وتسمى هذه المعايير أحيانا بالمعايير الشخصية، حيث يتم استخدامها لتقييم أداء الأفراد الذين

يعملون في مجالات لا يمكن التعبير عنها من خلال المقاييس الكمية وتتم عملية التقييم باستخدام المعايير السلوكية غالبا من خلال مقارنة الخصائص والصفات السلوكية التي تميز شخصية الفرد أثناء أدائه لعمله بتلك الصفات المطلوب توفرها في الفرد العامل.

وهنا يمكن القول أن دقة وفاعلية القرارات المبنية على نتائج عملية التقييم التي تستخدم هذا النوع من المعايير تزداد في الحالات التي تعتمد فيها هذه العملية على استخدام معايير سلوكية متعددة، لأن هذا الأمر يسمح بشكل اكبر بإظهار جوانب القوة والضعف في أداء الفرد الخاضع للتقييم.[2]

3- المعايير البيئية:

تتعامل هذه المعايير مع العوامل التي تفرضها البيئة التي يعمل فيها الفرد. وتلجأ المنظمات وبخاصة تلك التي تمارس أعمالا دولية إلى استخدام المعايير البيئية لأنها تساعد في تجنب بعض المتحيزات التي قد تظهر في عملية التقييم نتيجة عدم الأخذ بالاعتبار الظروف البيئية السائدة في المكان الذي تعمل فيها هذه المنظمات، والتي

---

[1] رقيا البدارين، " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، مرجع سابق، ص 34.
[2] رقيا البدارين، " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، مرجع سابق، ص 34.

قد يكون من أهمها الاختلافات التي تكون موجودة بين ثقافة الدولة الأم والدول المستضيفة

فالمعروف أن الثقافات السائدة في الدول المختلفة تتكون من مجموعة من القيم والاتجاهات، والمعتقدات، والطقوس التي تكون في العادة مختلفة من دولة إلى أخرى، فما قد يعتبر مقبولا من السلوكيات في ظل هذه القيم والمعتقدات في دولة ما قد لا يكون كذلك في دولة أخرى وبالتالي فإن محاولة القيام بتطبيق معايير الأداء المستخدمة في المنظمة الأم على فروعها العاملة في دول أخرى ودون أي محاولة لتعديلها لتتلاءم مع الظروف المحلية السائدة في الدول المستضيفة، قد يؤدي إلى حدوث تحيز كبيرة في عملية التقييم، الأمر الذي قد يكون له انعكاس سلبي على الروح المعنوية لأفرادها العاملين في هذه الدول، وانخفاض دافعيتهم للعمل، ومستوى أدائهم بشكل كبير.[1]

ويمكن أيضاً تصنيف معايير الأداء إلى ثلاثة معايير وهي:

1. معايير تتعلق بأداء العمل (النتائج): وهي المنجزات أو المخرجات المحققة بعد أداء العمل، وتشمل كمية المنتجات أو جودتها أو الاثنين معاً.

2. معايير تتعلق بالسلوك (سلوك الأداء): المقصود بها التصرفات والسلوكيات الصادرة عن الموظف أثناء أدائه للعمل، وتشمل: التعاون مع الزملاء، المواظبة في العمل وغيرها.

3. معايير تتعلق بالقدرات والصفات الشخصية: وهي عبارة عن الخصائص الشخصية التي تميز الموظف عن غيره من الموظفين، وتشمل: القيادة، والإبداع، والقدرة على اتخاذ القرارات، والاتجاهات والميول نحو العمل، والإلمام بالعمل وغيرها.[2]

---

[1] رقيا البدارين، " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، مرجع سابق، ص 34.

[2] لعلي بوكميش،"نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر"،مرجع سابق، ص 58.

3. الفصل الثالث

قطاع التأمين العامل في السوق الأردني

3-1 تمهيد

3-2 نشأة القطاع التأميني وتطوره

3-3 تنظيم سوق التأمين الأردني

3-4 واقع شركات التأمين في الأردن

3-5 تحديات التأمين

3-1 تمهيد:

يشهد قطاع التأمين تطورا غير مسبوق من حيث القدرة المالية ومستوى المهنية، بشكل يجذب العديد من المستثمرين الجدد، كما أن السوق قد بات اليوم أكثر قدرة على تطوير البرامج والمنتجات التأمينية المبتكرة التي تتناسب واحتياجات العملاء.

إن التأمين يعتبر مصدرا للتمويل والاستثمار حيث أن أقساط التأمين وسيلة لتراكم قواعد رأسمالية استثمارية تشكل دعامة اقتصادية للاقتصاد الأردني، كما أنها توجه سلوكيات الأفراد والمجتمعات نحو الادخار والاستثمار، ويعتبر التأمين نشاطا اقتصاديا هاما من خلال الدور الذي تلعبه شركات التأمين في الحفاظ على الثروة الوطنية.

3-2 نشأة القطاع التأميني وتطوره:

يجمل الاتحاد الأردني لشركات التامين في مناقشته حول نشأة قطاع التامين في الأردن وتطوره:[1]

فترة الأربعينيات: كان الأردن صغير الحجم بمساحته وبعدد سكانه أللذي لا يتجاوز ٤٠٠ ألف نسمة وواجه اقتصاده صعوبات كبيرة بعد الحرب العالمية الثانية بسبب ركود حركة استيراد البضائع ولم يكن التأمين متداولا آنذاك عدا تأمين اعتمادات الاستيراد التي كانت تحتاج إلى تأمين نقل بحري أو بري وكان البنك العثماني يؤمن عليها مع شركة Eagle Star في لندن مقابل عمولة قدرها ٢٠٪.

في عام ١٩٤٦ كانت البداية الأولى للتأمين في الأردن حيث تم تأسيس أول وكالة للتأمين تابعة لشركة الشرق للتأمين المصرية التي كانت قد تأسست عام ١٩٢١ في القاهرة برأس مال مصري فرنسي مشترك.

فترة الخمسينيات: شهد السوق الأردني نشاطا ملحوظا في حقل تأمينات السيارات ـ حوادث السيارات ـ والنقل البحري وذلك عندما اضطر الأردن إلى تنزيل البضائع في ميناء العقبة مما أوجد الحاجة إلى قطاع قوي للنقل بالسيارات ونتيجة

[1] http://www.joif.org

للحاجة في توفير التغطيات في هذه المجالات تأسست شركات تأمين كان أولها شركة التأمين الأردنية التي تأسست كأول شركة تأمين أردنية في أوائل الخمسينيات .

في هذه المرحلة وجد أنه من المناسب تنظيم المهنة للحد من المنافسة الشديدة التي برزت في السوق وعدم القدرة على مواجهة المطالبات الكبيرة من قبل بعض الشركات والهيئات فتم تأسيس جمعية شركات التأمين الأردنية.

فترة الستينيات: شهد السوق الأردني تزايد في عدد شركات التأمين حيث أسست شركة الشرق الأوسط برأس مال قدره 200 ألف دينار ثم تلتها شركة التأمين الوطنية المساهمة .

واستمر حال القطاع على ما هو عليه خلال فترة السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات حيث بلغ عدد شركات التأمين (33) شركة وفرع ووكالة منها (23) شركة تأمين محلية والباقي فروع لشركات أجنبية جميعها يعمل في سوق لا يتجاوز حجم أقساطه (33) مليون دينار .

نتيجة للركود الاقتصادي في الثمانينيات والمنافسة العشوائية في سوق صغير وتدني أسعار التأمين دون المستوى الفني تعرضت العديد من شركات التأمين آنذاك إلى خسارة الأمر الذي دفع بالحكومة إلى إصدار قانون مراقبة أعمال التأمين رقم (30) لعام 1984 حيث جاء في المادة (56) منه وقف إصدار رخص جديدة لشركات التأمين وفي المادة 6/أ فرضت رفع رأسمال شركة التأمين إلى ستمائة ألف دينار وألزمت شركات التأمين بتوفيق أوضاعها إما عن طريق الدمج أو رفع رأس المال كل ذلك أدى إلى تخفيض العدد إلى (17) شركة تأمين محلية وشركة تأمين أجنبية واحدة في عام 1987.

استقر الحال نسبياً لغاية عام 1995 حيث صدر قانون رقم (9) لسنة 1995 الذي فتح ثانية الفرصة لتأسيس شركات تأمين جديدة وأوجب رفع رأسمال شركات التأمين الأردنية إلى (مليوني دينار) التي تمارس أعمال التأمين المباشر و(عشرين مليون دينار) للشركة المتخصصة بأعمال إعادة التأمين أما الشركات الأجنبية فألزم رفع رأسمالها إلى (أربعة ملايين دينار) .

وعلى اثر ذلك دخلت إلى السوق (8) شركات تأمين جديدة وارتفع عدد الشركات العاملة ليصبح (25) شركة محلية وشركة أجنبية واحدة وأخرى تحت التأسيس حتى وصل العدد في عام 2000 إلى (27) شركة تأمين.

في عام 2001 أنخفض عدد شركات التأمين إلى 26 شركة نتيجة لتصفية شركة تأمين وفي عامي 2007و 2008 دخلت 3 شركات تأمين جديدة إلى السوق وهي ميدغلف، داركم لتأمين القروض السكنية والأولى للتأمين ليرتفع عدد الشركات إلى 29 شركة وقامت شركة داركم في أواخر عام 2008 بالانسحاب من السوق لتغيير غاياتها واتجاهها للعمل في قطاع التمويل والاستثمار بدلاً من التأمين لينخفض عدد الشركات إلى 28 شركة حيث استقر هذا العدد خلال عامي 2009و 2010، وجميع هذه الشركات تعمل في سوق يعتبر صغيرا على جميع المستويات إذا ما قورن بباقي الدول النامية والمتقدمة حيث يساهم قطاع التأمين بنسبة 2.2% من الناتج المحلي الإجمالي ومساهمة الفرد من دخله المصروف على التأمين لا يتجاوز 57 دينار سنويا وهذه النسبة تعتبر منخفضة ولا تتناسب مع الدخل والثقافة والحضارة التي يتمتع بها المجتمع.

كما أن حصة تأمينات الحياة لعام 2009 تبلغ 9.6% في السوق في حين تتجاوز نسبتها 50% في الدول المتقدمة وهذه النسبة تؤثر كثيرا على تكوين حجم المدخرات التي يتمتع بها هذا النوع من التأمين على وجه التحديد.

3-3 تنظيم سوق التأمين الأردني:[1]

1) هيئة التأمين

تم تعديل اسم هيئة تنظيم قطاع التامين ليصبح هيئة التامين بموجب إصدار القانون المؤقت رقم (67) لسنة 2002 قانون معدل لقانون مراقبة أعمال التأمين. وخلفت بذلك مديرية مراقبة أعمال التأمين (سابقاً).

والهيئة جهة مستقلة مالياً وإداريا تعمل على تنظيم قطاع التامين ومراقبة أعماله والإشراف عليه بما يكفل توفير المناخ الملائم لتطويره ولتعزيز دور صناعة التأمين

[1] http://www.joif.org

في ضمان الأشخاص والممتلكات ضد المخاطر لحماية الاقتصاد الوطني ولتجميع المدخرات الوطنية وتنميتها واستثمارها لدعم التنمية الاقتصادية في المملكة.

وتتحدد مهام الهيئة الممثلة بكياناتها الثلاثة وهي المجلس والمدير العام والجهاز التنفيذي على حماية حقوق المؤمن لهم ومراقبة الملاءة المالية للشركات ورفع كفاءة أدائها وتحقيق أجواء المنافسة الايجابية والعمل على توفير كفاءات بشرية مؤهلة لممارسة أعمال التأمين ونشر الوعي التأميني وتوثيق الروابط مع الهيئات الرقابية على المستويين العربي والعالمي .

ب) الاتحاد الأردني لشركات التأمين:

تأسست الجمعية الأردنية لشركات التأمين عام 1956 كأول هيئة لتنظيم شؤون قطاع التأمين في الأردن وقد توالت على رئاستها هيئات ضمت في عضويتها الرواد العاملين في مجال التأمين في تلك الفترة.

وفي عام 1987 تأسس مكتب التأمين الإلزامي الموحد للتامين على المركبات وبدأ بممارسة أعماله تحت إشراف الجمعية وقد بقيت الجمعية تمارس أعمالها لغاية عام 1989 عندما صدرت الإرادة الملكية السامية بتأسيس الاتحاد الأردني لشركات التأمين وتحديد نظامه الأساسي استنادا إلى نظام رقم 30 لسنة 1989، صدر لاحقاً نظام رقم 107 لسنة 2008 الذي حل محل نظام رقم (30) .

ويهدف الإتحاد وفقاً للنظام الساري المفعول على رعاية مصالح أعضائه وتوثيق التعاون فيما بينهم وتنظيم جهودهم للنهوض بالعمل التأميني والارتقاء به وذلك من خلال التعاون والتنسيق مع هيئة التأمين والجهات ذات العلاقة بقطاع التأمين محلياً وعربياً ودولياً والعمل على زيادة الوعي التأميني لدى المواطنين وعقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية التي تهدف إلى تنشيط وتطوير أعمال التأمين وإجراء البحوث والدراسات وإعداد الإحصائيات المتعلقة بأعمال التأمين وإصدار النشرات والمطبوعات الدورية التي تتعلق بمختلف الأنشطة المتعلقة بالتأمين ودعم التعاون الفني بين الأعضاء من خلال المساهمة في تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم ومع الإتحاد ووضع آلية لتبادل المعلومات علاوة على تسوية الذمم المالية بين أعضائه من خلال التقاص.

ج) مكتب التأمين الإلزامي الموحد للتأمين على المركبات:

تأسس مكتب التأمين الإلزامي الموحد للتأمين على المركبات عام 1987، ويرتبط المكتب مع الاتحاد و يقوم بالأعمال المتعلقة بتأمين المركبات الأردنية في دوائر الترخيص المنتشرة في كافة محافظات المملكة وتأمين السيارات الأجنبية المارة عبر الحدود (الترانزيت) في مراكز الحدود من أخطار المسؤولية المدنية بموجب نظام التأمين الإلزامي للمركبات.

كما يقوم المكتب بتخصيص حصص عطاءات التأمين الإلزامي للسيارات الأردنية على شركات التأمين والقيام بتسوية حوادثها كما يقوم المكتب الموحد الأردني بتسوية مطالبات حوادث السيارات العربية المؤمنة بالبطاقة البرتقالية والسيارات الأردنية المؤمنة لدى المكاتب العربية الموحدة في البلدان العربية.

3-4 واقع شركات التأمين في الأردن:

جدول رقم (3-1)

عدد الشركات حسب نوع إجازة التأمين*

يتضح من الجدول رقم (1-3)، الذي يتضمن عدد الشركات حسب نوع إجازة التأمين الحاصلة عليها الشركات إن هذا العدد يتغير وبنسب مختلفة، إلا انه يتضح إن جميع

الرقم	نوع إجازة التامين	عدد الشركات الحاصلة على الإجازة	نسبة الشركات الحاصلة على الإجازة
1	إجازة تامين المركبات	27	96.42%
2	إجازة تامين البحري والنقل	27	96.42%
3	إجازة تامين الطيران	25	96.42%
4	إجازة تامين من الحريق والأضرار الأخرى	27	96.42%
5	إجازة تامين من المسؤولية	27	96.42%
6	إجازة فرع تامين الائتمان	3	10.7%
7	إجازة فرع تامين الحوادث/إجازة التامين الإضافي	28	100%
8	إجازة فرع تامين الطبي	27	96.42%
9	إجازة فرع تامين المساعدة	22	78.57%
10	إجازة تامين الحياة	18	64.28%
11	إجازة تامين الزواج والولادة	0	0
12	إجازة تامين التقاعدي	18	64.28%
13	إجازة تامين المرتبطة استثماريا	18	64.28%
14	إجازة التامين الصحي الدائم	18	64.28%
15	إجازة إدارة صناديق التقاعد	0	0

الشركات حاصلة على إجازة فرع تأمين الحوادث/ إجازة التأمين الإضافي.

كما يتضح انه لا يوجد أي شركة حاصلة عل إجازة تأمين الزواج والولادة و إجازة صناديق التقاعد، وبقد يعزى ذلك إلى عدم جدواها المالي أو لحاجتها إلى متطلبات أكانت فنية أو تشريعية.

الجدول رقم (2-3)

* المصدر: من إعداد الباحث بناءً على هيئة التأمين، الأردن، التقرير السنوي الثامن، ص 95-96.

إجمالي الاستثمارات*

يتضح من الجدول رقم (2-3)، الذي يتضمن إجمالي الاستثمارات للأعوام (2000 -

البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
إجمالي الاستثمارات (مليون دينار)	146.7	150.6	169.0	214.2	265.0	410.1	408.0	462.0	479.6	489.6
معدل النمو		2.6%	12.2%	26.7%	23.7%	54.7%	0.5%-	13.2%	3.8%	2%

2009) إن هذا الإجمالي من الاستثمارات قد تقلبت أحجامه وبنسب مختلفة، إلا إن اكبر نسبة زيادة حصلت في حجم إجمالي الاستثمارات كان في عام (2005) حيث بلغة نسبة الزيادة لذلك العام (%54.7) مقارنة مع العام (2004) .

الجدول رقم (3-3)

إجمالي الموجودات**

البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
إجمالي الموجودات (مليون دينار)	221.0	236.6	260.5	308.5	365.3	526.2	548.0	636.6	678.0	695.5
معدل النمو		7%	10%	18.4%	18.4%	44%	4%	16%	6.5%	2.5%

يتضح من الجدول رقم (3-3)، الذي يتضمن إجمالي الموجودات للأعوام (2000 - 2009) إن هذا الإجمالي من الموجودات قد تقلبت أحجامه وبنسب مختلفة، إلا إن اكبر نسبة زيادة حصلت في حجم إجمالي الموجودات كان في عام (2005) حيث بلغة نسبة الزيادة لذلك العام (%44) مقارنة مع العام (2004) .

الجدول رقم (3-4)

* المصدر: من إعداد الباحث بناءً على هيئة التأمين، الأردن، التقرير السنوي التاسع، 2009، ص 86.
هيئة التأمين، الأردن، التقرير السنوي التاسع، 2009، ص 86.

** المصدر: من إعداد الباحث بناءً على هيئة التأمين، الأردن، التقرير السنوي التاسع، 2009، ص 86.
هيئة التأمين، الأردن، التقرير السنوي التاسع، 2009، ص 86.

صافي الأرباح قبل الضريبة*

البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
صافي الأرباح قبل الضريبة (مليون دينار)	5.2	6.5	12.6	22.0	39.7	90.6	21.5	15.5	22.6	7.3
معدل النمو		25%	93.8%	74.6%	80.4%	128.2%	76%-	28%-	45.8%	67%-

يتضح من الجدول رقم (3-4)، الذي يتضمن صافي الأرباح قبل الضريبة للأعوام (2000 - 2009) إن هذا الصافي من الأرباح قبل الضريبة قد تقلبت أحجامه وبنسب مختلفة، إلا إن اكبر نسبة زيادة حصلت في حجم إجمالي الموجودات كـان فـي عـام (2005) حيث بلغة نسبة الزيادة لذلك العام (128.2%) مقارنة مع العام (2004).

الجدول رقم (3-5)

إجمالي التعويضات**

البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
إجمالي التعويضات (مليون دينار)	67.7	79.8	86.2	108.1	.123.6	142.8	174.4	207.5	221.6	263.3
معدل النمو		17.8%	8%	25.3%	14.3%	15.6%	22%	19%	5.5%	18.8%

يتضح من الجدول رقم (3-5)، الذي يتضمن إجمالي التعويضات للأعوام (2000 - 2009) إن هذا الإجمالي من التعويضات قد ازدادت أحجامه وبنسب مختلفة، إلا إن اكبر نسبة نمو حصلت في حجم إجمالي التعويضات كان في عام (2003) حيث بلغة نسبة

---

* المصدر: من إعداد الباحث بناءً على هيئة التأمين، الأردن، التقرير السنوي التاسع، 2009، ص 86.

** المصدر: من إعداد الباحث بناءً على هيئة التأمين، الأردن، التقرير السنوي التاسع، 2009، ص 86.

*

النمو لذلك العام (%25.3) مقارنة مع العام (2002)، ويتضح إن إجمالي التعويضات في زيادة تصاعدية ويعزى ذلك إلى ارتفاع التعويضات في بعض فروع التأمين.

الجدول رقم (6-3)

عدد الشركات حسب سنوات التأسيس*

فترة التأسيس	عدد الشركات	النسبة المئوية
1959 - 1950	2	7.1%
1969 - 1960	2	7.1%
1979 - 1970	7	25%
1989 - 1980	6	21.5%
1999 - 1990	9	32.2%
2009 - 2000	2	7.1%
المجموع	28	100%

يتضح من الجدول رقم (6-3)، الذي يتضمن عدد الشركات حسب سنوات التأسيس إن هذا العدد قد ارتفع وبنسب مختلفة، إلا إن اكبر زيادة حصلت في عدد الشركات المؤسسة كانت في الفترة (1990 - 1999)، حيث تم تأسيس (9) شركات، تشكل (%32.2) من مجموع الشركات.

ويمكن إن نعزو سبب ذلك إلى نتيجة الركود الاقتصادي في أواخر الثمانينيات والمنافسة العشوائية في سوق صغير وتدني أسعار التأمين دون المستوى الفني تعرضت العديد من شركات التأمين آنذاك إلى خسارة الأمر الذي دفع بالحكومة إلى إصدار قانون مراقبة أعمال التأمين رقم (30) لعام 1984 حيث جاء في المادة (56) منه وقف إصدار رخص جديدة لشركات التأمين وفي المادة 6/أ فرضت رفع رأسمال شركة التأمين إلى ستمائة ألف دينار وألزمت شركات التأمين بتوفيق أوضاعها إما عن طريق الدمج أو رفع رأس المال كل ذلك أدى إلى تخفيض العدد إلى (17) شركة تأمين محلية وشركة تأمين أجنبية واحدة في عام 1987. واستقر الحال نسبياً لغاية عام

* المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقرير سوق التامين الأردني، 2008، المؤتمر العام الثامن والعشرين للاتحاد العام العربي للتامين، البحر الميت، الأردن، 2010، دليل الشركات، ص 1.

1995 حيث صدر قانون رقم (9) لسنة 1995 الذي فتح ثانية الفرصة لتأسيس شركات تأمين جديدة، ونتيجة لذلك تم تأسيس (8) شركات في عام (1996) .

الجدول رقم (3-7)

عدد الشركات حسب رأس المال*[1]

حجم رأس المال / مليون	عدد الشركات	النسبة المئوية
10 واقل	20	%.71
20 واقل	5	18%
30 واقل	3	11%
المجموع	28	100%

يتضح من الجدول رقم (3-7) إن عدد الشركات الكبيرة، التي يزيد رأس مالها عن (20) مليون دينار أردني هو(3) شركات تمثل (11%) من شركات التامين العاملة في الأردن، إما بقية الشركات كانت (5) شركات تمثل (18%) من شركات التامين العاملة في الأردن رأس مالها اقل من (20) مليون دينار، أما العدد الأكبر من الشركات والتي كانت نسبتها (71%) وتمثل (20) شركة فيقل رأس مالها عن (10) ملايين دينار.

الجدول رقم (3-8)

عدد الشركات حسب نوع التامين**

الرقم	نوع التامين	عدد الشركات	النسبة
1	التأمينات العامة والطبي والحياة	17	61%
2	التأمينات العامة والطبي	9	32%
3	التأمينات على الحياة	1	3.5%
4	التأمينات العامة فقط	1	3.5%
	المجموع	28	100%

[1]* المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقرير سوق التامين الأردني، 2008، المؤتمر العام الثامن والعشرين للاتحاد العام العربي للتامين، البحر الميت، الأردن، 2010، دليل الشركات، ص 1.
** المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقرير أعمال التأمين في الأردن 2009

يتضح من الجدول رقم (8-3)، بان اكبر مجموعة من الشركات تعمل في مجال التأمينات العامة والطبي والحياة مشتركة معا، وتمثل ما نسبته (61%) إلى مجموع الشركات، يليها الشركات العاملة في مجال التأمينات العامة والطبي فقط، وتمثل ما نسبته (32%) إلى مجموع الشركات.

وكان اقل مجال من حيث عدد الشركات مجال التأمينات العامة ومجال التأمينات على الحياة حيث شمل كل مجال على شركة واحدة وبنسبة (3.5%) لكل مجال.

3-5 تحديات التأمين:

لا تزال شركات التأمين تعتقد أن التهديد الكبير الذي يواجهها هو النتائج السلبية للتأمين الإلزامي من المسؤولية المدنية الناجمة عن استخدام المركبات، والذي لا يزال يعطي المؤمن له حق اختيار شركة التأمين بتعرفه موحدة، فيما يحرم شركة التأمين من تسعير أو اختيار الأخطار التي تتناسب مع سياستها الاكتتابية.

وأن استمرار هذا الوضع يعني مزيدا من النزف لقطاع التأمين ما لم يتم تعويم أسعار هذا الفرع من فروع التأمين بشكل يحقق التوازن ما بين السعر والخطر.

كما شكلت الأزمة المالية العالمية الأخيرة تحديات جديدة للقطاع من حيث انخفاض الأرباح المتأتية من استثمارات الشركات بفعل الركود الاقتصادي الذي تعيشه المنطقة.[1]

[1] مقابلة مع مسئول البحث والتطوير في الاتحاد الأردني لشركات التأمين بتاريخ 17/3/2011.

4. الفصل الرابع
نتائج الدراسة ومناقشتها

- تحليل البيانات واختبار الفرضيات
- تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة
- النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة
- النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد إستراتيجية التمكين و أداء العاملين
- اختبار الفرضيات
- ثبات أداة الدراسة
- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
- عرض النتائج وتفسيرها

4- 1 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1-1 تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

4-1-1-1 النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (4-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديمغرافيه (ن = 206)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	121	%59
	أنثى	85	%41
العمر	أقل من 25 سنة	43	%21
	25- أقل من 40سنة	123	%60
	40-اقل من 55 سنة	35	%17
	55 سنة فأكثر	5	%2
المؤهل العلمي	دراسات عليا	21	%10
	بكالوريوس	156	%76
	دبلوم	25	%12
	ثانوية عامة ودون	4	%2
المسمى الوظيفي	إدارة إشرافية	86	%42
	موظف	120	%58
سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي	أقل من 3 سنوات	78	%38
	3-اقل من 6 سنوات	62	%30
	6-اقل من 10سنوات	37	%18
	10 سنوات فأكثر	29	%14

تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لعرض وتبويب أهم ملامح وخصائص الأفـراد عينة الدراسة ويتضح من الجدول (4-1) أن خصائص عينة الدراسة كما يأتي:

1- النوع الاجتماعي: بلغت نسبة الذكور 59% من مجموع المبحوثين. وهذا يعني أن ما يزيد على نصف المبحوثين هم من الذكور. علمًا أن نسبة الذكور من مجتمع الدراسة في شركات التأمين 74% من مجموع العاملين، وبهذا فإن النسبة التي استجابة للدراسة منطقية.

2- العمر: يلاحظ أن 60% من أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن فئة (25- أقل من 40سنة)،وهو عمر قمة العطاء للإنسان ويعزى ذلك إلى استقطاب العاملين ضمن هذه الفئة والمحافظة عليهم للاستفادة من عطائهم. وتبلغ نسبة من يقعون ضمن فئة(55 سنة فأكثر) 2% ولعل سبب تدني نسبة هذه الفئة العمرية هو قربها من سن التقاعد، مما يؤدي إلى خروج كثير من العاملين من الخدمة عند بلوغ خدماتهم مستوى هذه الفئة.

3- المؤهل العلمي: تبين أن 76% من أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس.وإذا ما أضفنا حملة الدراسات العليا تصبح النسبة 86% مما يدل على أن شركات التأمين الممثلة في مجتمع الدراسة تركز على استقطاب الكوادر من حملة الشهادات الجامعية، وهي الفئة التي غالبًا ما تتميز بسعة الإدراك ومواكبة التطور وتقبلهم للتغيير الذي يتطلبه تطبيق مفهوم إستراتيجية التمكين.

4- المسمى الوظيفي: تبين أن معظم المبحوثين هم من الموظفين؛ إذ تبلغ نسبتهم 58% وهذا يبين لنا أن نسبة الموظفين المستجيبين للدراسة اكبر من نسبة الإدارة وذلك منطقي حيث يكون أعداد الموظفين يتناسب عكسيا مع المستوى الإداري الذي يشغلونه.

5- سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي: تبين أن 38% من المبحوثين تقل سنوات خدمتهم في موقعهم الحالي عن 3 سنوات. وقد يعود ذلك إما إلى بث دماء جديدة في الشركات وإما إلى إتباع سياسة تدوير العمل لإنعاش العاملين وتطوير قدراتهم.

نستدل مما سبق أن هناك تنوع لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي و العمر أو المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي أو من خلال سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي مما يؤهلهم للإجابة على أسئلة الدراسة.

4-1-1-2 النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد إستراتيجية التمكين وأداء العاملين:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد إستراتيجية التمكين وأداء العاملين .

وأعتمد الباحث على مقياس التحليل المبين في الجدول (2-4) لتحليل قيم المتوسط الحسابي:

جدول رقم (2-4)

مقياس التحليل*

المتوسط الحسابي	الدرجة
2,49 - 1	ضعيفة
3,49 - 2,5	متوسطة
5 - 3,5	مرتفعة

* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة

جدول (3-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بَعد الصلاحيات

نلاحظ من الجدول (3-4) أن بعد الصلاحيات جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,82). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (المعاني واخورشيدة، 2009) و(الزيدانيين، 2006) و(هلا العتيبي، 2007)، ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس الصلاحيات تشكل جميعها قبولا مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3,64-3,99)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (8.70-1,053)، وتشكل الفقرة الرابعة أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (3,99) وانحرافها المعياري (0,841) مما يدل على أن يتم إتمام مهام العمل بمرونة كبيرة بفضل الصلاحيات التي تساعد العاملين على ذلك، أما الفقرة الثانية فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (3,64) بانحراف معياري (1,053) مما ينبه الشركات على زيادة كمية الصلاحيات الممنوحة للعاملين بشكل كافي خدمة لانجاز أعمالهم بشكل أفضل.

جدول (4-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد معايير الأداء

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	الصلاحيات الممنوحة لي واضحة	3,93	0,870	2	مرتفع
2	يتم تفويضي الصلاحيات بشكل كافي	3,64	1,053	4	مرتفع
3	[illegible]	3,71	0,978	3	مرتفع
4	[illegible]	3,99	0,841	1	مرتفع
	الوسط العام	**3,82**		**1**	**مرتفع**

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
5	[illegible]	3,52	1,011	4	مرتفع
6	[illegible]	3,70	0,925	3	مرتفع
7	توفر الإدارة معايير واضحة للسلوك للتعامل مع العملاء	3,82	0,851	2	مرتفع
8	تشجع الإدارة العاملين بالالتزام بأخلاقيات الوظيفة	4,02	0,796	1	مرتفع
	الوسط العام	**3,77**		**2**	مرتفع

نلاحظ من الجدول (4-4) أن بعد معايير الأداء جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,77) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس بعد معايير الأداء تشكل جميعها قبولا مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3,52-4,02) ،وبلغت انحرافاتها المعيارية (1.011 -0,796)، وتشكل الفقرة الثامنة أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (4,02) وانحرافها المعياري (0,796) مما يدل على أن العاملين ملتزمون بأخلاقيات الوظيفة وان الإدارة قوة دافعة في هذا الاتجاه، أما الفقرة الخامسة فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (3,52) بانحراف معياري (1,011) .

جدول (4-5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد التدريب والتطوير

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
9	تتيح لي الشركة التعلم من خلال الممارسة (التجربة)	3,80	0,936	1	مرتفع
10	تسمح لي الشركة بالمساهمة في المؤتمرات والندوات الخاصة بقطاع التأمين	3,26	1,192	4	متوسط
11	تعمل الشركة على تطوير قدراتي العملية في مجال التأمين	3,54	1,025	2	مرتفع
12	تسهم الشركة بإعداد برامج تدريبية لخلق كوادر منافسة ومتميزة في مجال التأمين	3,35	1,158	3	متوسط
	الوسط العام	**3,49**		**6**	**متوسط**

نلاحظ من الجدول (5-4) أن بعد التدريب والتطوير جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,49) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعاني واخورشيدة،2009)، ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس بعد التدريب

والتطوير تشكل جميعها قبولا بين المرتفع والمتوسط لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3,26-3,80) ،وبلغت انحرافاتها المعيارية (1,192-0,936)، وتشكل الفقرة التاسعة أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (3,80)

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	يتم توفير المعلومات لكافة المستويات الإدارية والأقسام،وبما يتناسب واحتياجات مهامهم الوظيفية	3,72	0,769	1	مرتفع
14	تزود الإدارة العاملين بما يستجد من معلومات تخص أعمالهم	3,71	0,881	2	مرتفع
15	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع	3,69	0,962	3	مرتفع
16	تشجع الشركة العاملين الاطلاع على تقاريرها السنوية وتقارير قطاع التامين بشكل عام	3,45	1,080	4	متوسط
	الوسط العام	**3,65**		**3**	مرتفع

وانحرافها المعياري (0,936) مما يدل على أن العاملين يتمتعون بفرصة للتعلم والتطور من خلال الممارسة والتجربة مما يدل أن الشركات والعاملين على قدر من الوعي المسؤولية، أما الفقرة العاشرة فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (3,26) بانحراف معياري (1,192).

جدول (4-6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد المعرفة والمعلومات

يظهر من الجدول (4-6) أن بعد المعرفة والمعلومات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,65). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس بعد المعرفة والمعلومات تشكل تقريبا جميعها قبولا مرتفع لدى أفراد عينة

الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3,72-3,45)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (1,080-0,769)، وتشكل الفقرة الثالثة عشر أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (3,72) وانحرافها المعياري (0,769) مما يدل على أن العاملين يحصلون على المعرفة والمعلومات المتعلقة بمهامهم واحتياجاتهم بشكل جيد ويدل على مدى ممارسة الشركة لمبدأ مشاركة المعلومات مع موظفيها، أما الفقرة السادسة عشر فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (3,45) بانحراف معياري (1,080) مما يدل على أن الشركات لديها تقصير في مجال تشجيع موظفيها على الاطلاع على تقاريرها السنوية وتقارير قطاع التامين بشكل عام لما يمثل هذا الاطلاع على نشر معرفة نقاط القوة والضعف ومعرفة النتائج التي تم تحقيقها خلال العام.

جدول (4-7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد التقدير والاحترام

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
17	تشعر الإدارة العاملين باهتمامها بالانجازات التي يحققونها	3,44	1,066	3	متوسط
18	تقدر الشركة الجهود المبذولة من قبل العاملين في العمل	3,40	1,048	4	متوسط
19	تقدر الشركة الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل العاملين وتعمل على تبنيها	3,48	1,076	2	متوسط
20	سيادة روح الاحترام والأخلاق النبيلة في التعامل مع الموظفين في الشركة	3,93	0,883	1	مرتفع
	الوسط العام	**3,56**		**5**	مرتفع

يتبين من الجدول (7-4) أن بعد التقدير والاحترام جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,56). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس بعد التقدير والاحترام تشكل تقريبا جميعها قبولا متوسطا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3,93-3,40)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (1,076-0,883)، وتشكل الفقرة العشرين أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (3,93) وانحرافها المعياري (0,883) مما يدل على أن الاحترام المتبادل بين العاملين والأخلاق النبيلة في التعامل في الشركة هي ميزة تتسم فيها شركات التامين، أما الفقرة الثامنة عشر فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (3,40) بانحراف معياري (1,048) مما يدل على أن الجهود التي يبذلها العاملين لا تلقى ما هو متوقع من العاملين من تقدير لتلك الجهود مما يؤدي إلى الإحباط بين العاملين وعدم الرغبة في بذل جهود إضافية لتحسين العمل.

جدول (8-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الثقة

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
21	لا تلزم الإدارة العاملين على تبرير كل خطوة يقومون بها في عملهم	3,48	1,011	4	متوسط
22	يثق الرئيس المباشر بقدرات موظفيه في أداء المهام الموكلة إليهم	3,75	0,880	2	مرتفع
23	تتوافر ثقة متبادلة بين الزملاء في الشركة	3,76	0,894	1	مرتفع
24	تثق الإدارة بقدرات موظفيها على حل المشاكل دون الرجوع لها	3,56	0,995	3	مرتفع
	الوسط العام	**3,64**		**4**	مرتفع

نلاحظ من الجدول (4-8) أن بعد الثقة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,64). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس بعد التقدير والاحترام تشكل تقريبا جميعها قبولا مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3,48-3,76)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (0,880-1,011)، وتشكل الفقرة الثالثة والعشرين أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (3,76) وانحرافها المعياري (0,894) مما يدل على الثقة المتبادلة بين العاملين جيدة وانتشار روح التعاون والصدق في ما بينهم، أما الفقرة الحادية والعشرين فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (3,48) بانحراف معياري (1,011) مما يدل على أن العاملين في قيامهم بتأدية أعمالهم يتعرضون إلى وجوب تبرير إجراءاتهم وهذا يخلق جو من عدم الثقة والتخوف وبهذا على الإدارة أن تترك للعاملين مساحة من حرية التصرف دون تبرير المواقف لزرع الثقة والمسؤولية لدى العاملين.

جدول (4-9)

النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لإستراتيجية التمكين بشكل عام

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
إستراتيجية التمكين بشكل عام	**3,65**	مرتفع

ومما تقدم نجد أن مستوى إستراتيجية التمكين في شركات التأمين العاملة في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقًا لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة (3,65) ، وهذه النتيجة تدل على مدى التطور ومواكبة العصر التي تنتهجها شركات التأمين العاملة في الأردن وإتباعها استراتيجيات قادرة على مساعدتها في مواجهة التحديات واغتنام الفرص.

جدول (4-10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد أداء العمل

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	ينجز العمل بحجم يتناسب ومعايير الأداء	3,98	0,662	5	مرتفع
2	أهتم بتفاصيل العمل وتصحيح الأخطاء	4,20	0,643	3	مرتفع
3	ألتزم بأداء أعمالي ضمن المواعيد المحددة	4,24	0,669	1	مرتفع
4	اتبع معايير الجودة المتبعة في الشركة عند انجاز عملي	4,14	0,766	4	مرتفع
5	أستغل أوقات الدوام لإنجاز العمل بشكل كفُء	4,21	0,677	2	مرتفع
	الوسط العام	**4,15**		**2**	مرتفع

يتبين من الجدول (10-4) أن بعد أداء العمل جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,15) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس أداء العمل تشكل جميعها قبولا مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (4,24-3,98)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (0,766-0,643)، وتشكل الفقرة الثالثة

أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (4,24) وانحرافها المعياري (0,669) مما يدل على أن العاملين ملتزمون بأداء أعمالهم ضمن المواعيد المحددة وهذا يعكس سرعة انجاز المعاملات في شركات التأمين، أما الفقرة الأولى فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (3,98) بانحراف معياري (0,669) مما ينبه الشركات على الموائمة بين معايير الأداء والعمل المطلوب من العاملين انجازه.

جدول (4-11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد سلوك الأداء

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
6	يتسم سلوكي في الشركة بالتفهم والاحترام لتعليمات وقرارات الإدارة	4,33	0,725	4	مرتفع
7	أقوم بتنسيق أعمالي بالتشاور مع رئيسي	4,22	0,818	5	مرتفع
8	تتسم علاقتي مع العاملين في الشركة بالتعاون والاحترام	4,34	0,715	3	مرتفع
9	أسعى إلى تكوين صورة ذهنية طيبة لدى العملاء عن الشركة من خلال حسن تعاملي معهم	4,36	0,682	1	مرتفع
10	أتقبل استفسارات وشكاوى العملاء بتفهم واهتمام	4,35	0,659	2	مرتفع
	الوسط العام	**4,32**		**1**	مرتفع

يتضح من الجدول (4-11) أن بعد سلوك الأداء جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,32). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس سلوك الأداء تشكل جميعها قبولا مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (4,22-4,36)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (0,659-0,818)، وتشكل الفقرة التاسعة أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (4,36) وانحرافها المعياري (0,682) مما يدل على أن العاملين في شركات التامين يهتمون لخلق انطباع جيد لدى العملاء من خلا حسن التعامل معهم، أما الفقرة السابعة فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (4,22) بانحراف معياري (0,818)

وبهذا فعلى الإدارة أن تنتبه إلى مستوى التنسيق والتشاور بين العاملين ورؤسائهم والاستفادة من ذلك من اجل زيادة التنسيق الكلي للعمل في الشركة.

جدول (4-12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد قدرات وإمكانات الفرد

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
11	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تفسير الحقائق وتقديم اقتراحات منطقية	3,80	0,731	1	مرتفع
12	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية	3,63	0,720	5	مرتفع
13	لدي المقدرة لأتحمل تبعات أعمالي ومسؤوليتي عن أدائها	3,67	0,843	4	مرتفع
14	لدى الأفراد العاملين القدرة على توجيه عملهم واتخاذ الإجراءات المناسبة بما يتفق ومهامهم الوظيفية	3,77	0,733	2	مرتفع
15	يمتلك الأفراد العاملين مهارات وإمكانات لتحمل مسؤوليات اكبر	3,72	0,788	3	مرتفع
	الوسط العام	**3,72**		**3**	مرتفع

نلاحظ من الجدول (12-4) أن بعد قدرات وإمكانات الفرد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,72). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس قدرات وإمكانات الفرد تشكل جميعها قبولا مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3,63-3,80)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (0,720-0,843)، وتشكل الفقرة الحادية عشر أعلى قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي (3,80) وانحرافها المعياري (0,731) مما يدل على امتلاك الشركات عاملين قادرين على تفسير الحقائق وتقديم اقتراحات منطقية مما يدعم الشركات في مواجهة التحديات والظروف الطارئة، أما الفقرة الثانية عشر فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها (3,63) بانحراف معياري (0,720) وهذا يدل على عدم

الحرية في التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية وعلى الإدارة أن تقدم مزيدا من التشجيع على حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العاملين.

جدول (4-13)

النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمتغير أداء العاملين

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
أداء العاملين بشكل عام	4,06	مرتفع

ومما تقدم نجد أن مستوى أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقًا لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عناصر أداء العاملين مجتمعة (4,05) ، وهذه النتيجة تدل على مدى انعكاس هذا المستوى المرتفع من الأداء على مستوى أداء الشركات بشكل عام.

4-1-2 اختبار الفرضيات:

لأجل ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة؛ وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor –VIF" واختبار التباين المسموح به "Tolerance"" لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل. ويفترض ألا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة عن(10)، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0,05) ويظهر الجدول (4-14) أن قيمة ""VIF لأبعاد إستراتيجية التمكين جميعها في هذه الدراسة أقل من (10) وتراوحت قيمتها بين (2,323 -1,709) كما أن قيمة التباين المسموح به لتلك المتغيرات كانت أكبر من(0,05)؛ إذ تراوحت قيمها بين(0,585 - 0,430) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (4-14)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات	Tolerance	VIF

الصلاحيات	585.	1.709
معايير الأداء	457.	2.188
التدريب والتطوير	472.	2.119
المعرفة والمعلومات	430.	2.323
التقدير والاحترام	480.	2.082
الثقة	436.	2.292

4-1-2-1 اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها :

تم إخضاع أداة الدراسة (الاستبانة) لاختباري الصدق والثبات:

4-1-2-1-1 اختبار صدق أداة الدراسة:

عرض الباحث الاستبانة الأولية على الأستاذ المشرف لمناقشة فقراتها المختلفة، أيضاً عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في جامعة آل البيت، وعدد من الأساتذة في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة أنظر الملحق (2-1) بهدف التعرف على مدى وضوح الفقرات وارتباطها مع أبعاد الدراسة وملائمتها بحيث تصل إلى درجة من الصدق الظاهري بحيث يستطيع الباحث الاعتماد عليها.

4-1-2-1-2 اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار كرونباخ.ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha) لاختبار أداة الدراسة بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والتأكد من ثباتها، ويظهر من الجدول رقم (15-4) أبرز نتائج هذا الاختبار:

جدول (4-15)

قيم معامل (كرونباخ.ألفا)

اسم المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الصلاحيات	4	0,878
معايير الأداء	4	0,795
التدريب والتطوير	4	0,837
المعرفة والمعلومات	4	0,833

0,837	4	التقدير والاحترام
0,802	4	الثقة
0,943	24	إستراتيجية التمكين
0,893	15	أداء العاملين

يلاحظ من الجدول رقم (15-4) أن أعلى قيمة لمعامل (كرونباخ.ألفا) في أبعاد إستراتيجية التمكين قد بلغ (0,878) وهو لصالح بعد الصلاحيات، وبلغت قيمة هذا المعامل لإستراتيجية التمكين بشكل عام (0,943) بينما بلغت لأداء العاملين (0,893) .

تعتبر النتائج السابقة مرتفعة ومُطمئنة وتشير إلى ثبات أداة الدراسة في قياس أبعاد إستراتيجية التمكين وأداء العاملين.

جدول رقم (4-16)

قيمة دربان ـ واتسون (D-W)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin -Watson
.545(a)	.297	.276	.391	1.707

أخيراً والباحث بصدد تحليل النتائج لا بد من الإشارة إلى: أن قيمة دربان ـ واتسون (D-W) في المعادلات كانت مقبولة إحصائياً وفقاً لقيم (D-W) الجدولية لهذا الاختبار وهذا يشير إلى أن تقديراتنا لا تعاني من ترابط أخطاء التقدير السلسلية (Serial Correlation).

جدول رقم (4-17)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى

الدلالة المعنوية (sig)	قيمةF المحسوبة	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,000	14,030	2,142	6	12,852	الانحدار
		0,153	199	30,383	القيمة المتبقية
			205	43,235	المجموع

Sig.	t	Beta	B	مصدر التباين
959.	051.-	004.-	002.-	الصلاحيات
026.	2.246	197.	128.	معايير الأداء
223.	1.223-	106.-	055.-	التدريب والتطوير
002.	3.086	280.	169.	المعرفة والمعلومات
865.	170.-	015.-	008.-	التقدير والاحترام
007.	2.746	247.	151.	الثقة

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16-4) يتضح أن قيمة (F 14.030) و مستوى الدلالة (0,000) وحيث إن مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α≤ 0.05)، وعليه فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (4-18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد إستراتيجية التمكين موضوع الدراسة على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن.

2-2-1-4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في أداء العـاملين فـي شركات التامين العاملة في الأردن.

بالنظر إلى الجدول رقم (18-4) نقبل الفرضية الرئيسية جزئياً بصيغتها الحالية فيما يتعلق بأبعاد (المعرفة والمعلومات، والثقة، ومعايير الأداء)، وتتفق هذه النتيجة مع (Logan & Ganster,2007) بوجود اثر للتمكين في تحسـين مسـتوى الأداء لـدى مـدراء المشاريع لشركات الشحن الكبرى في أمريكا والمكسيك. ونرفضـها بصـيغتها الحاليـة فيما يتعلق بأبعاد (الصلاحيات، التدريب والتطوير، التقدير والاحترام).

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصلاحيات في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن:

بناءً على الجدول رقم(18-4) بلغت قيمة 0,051 (t-) بمستوى دلالة (0,959) وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) وبهذا نرفض الفرضية بصيغتها الحالية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود معايير للأداء في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن:

بناءً على الجدول رقم (18-4) حيث بلغت قيمة (t) 2,246 بمستوى دلالة (0,026) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) وبهذا نقبل الفرضية بصيغتها الحالية. وهذا ما يؤكده التأطير النظري لدى (العبيديين، 2004)، بأن المنظمات ذات التمكين المرتفع تتسم عملية التمكين لديها بنظام ملزم يرتبط بأهداف ورسالة المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن:

بناءً على الجدول رقم (18-4) حيث بلغت قيمة (-t) 1,233 بمستوى دلالة (0,223) وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) وبهذا نرفض الفرضية بصيغتها الحالية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة والمعلومات في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن:

بناءً على الجدول رقم (18-4) حيث بلغت قيمة (t) 3,086 بمستوى دلالة (0,002) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) وبهذا نقبل الفرضية بصيغتها الحالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Logan & Ganster,2007). والتأطير النظري (أفندي، 2003) حيث أكد بأنه تعتبر المنظمة ممكنة حين يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها، كما تتفق مع (ألربضي، 2008)، لان المعلومات هي الأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة في أداء العمل فكلما توفرت المعلومات قلة نسبة الغموض مما يساعد الأفراد على الأداء بشكل أفضل.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقدير والاحترام في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن:

بناءً على الجدول رقم(18-4) حيث بلغت قيمة 0,17) t-) بمستوى دلالة (0,865) وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) وبهذا نرفض الفرضية بصيغتها الحالية.

الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن:

بناءً على الجدول رقم(18-4) حيث بلغت قيمة 2,746) t) بمستوى دلالة (0,007) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) وبهذا نقبل الفرضية بصيغتها الحالية. وهنا يأتي التأطير النظري لدراسة (العساف،2006) مؤيدة للنتيجة التي توصلت لها الدراسة، كما تتفق مع نتائج دراسة (ألربضي،2008)، وقد يعزى ذلك إلى أن الثقة المتبادلة بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والإدارة يخلق جو من التعاون مما يؤثر على وتيرة الأداء.

4-1-2-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في أداء العاملين لدى شركات التامين العاملة في الأردن يعزى للمتغيرات الديمغرافيه .

جدول (19-4)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الديمغرافيه

المتغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
النوع	1	.539	.539	1.418	.235
العمر	3	1.006	.335	.881	.452
المؤهل	3	1.017	.339	.892	.447

العلمي					
الوظيفة	1	7.075	7.075	18.599	.000
الخدمة	3	1.155	.385	1.012	.389

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفرضيات الفرعية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، وقد تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-19) الآتي:

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التمكين في شركات التامين العاملة في الأردن تعزى لمتغير النوع:

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,418) والدلالة الإحصائية (0,235) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير النوع وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الحالية، وتتفق هذه النتيجة مع (ألربضي،2008)

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التمكين في شركات التامين العاملة في الأردن تعزى لمتغير العمر:

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,881) والدلالة الإحصائية (0,452) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها. وتتفق هذه النتيجة مع (ألربضي،2008).

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التمكين في شركات التامين العاملة في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,892) والدلالة الإحصائية (0,447) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي

وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الحالية.وتتفق هذه النتيجة مع كل من (المعاني واخو رشيدة،2009) و(هلا العتيبي،2007) و(ألربضي، 2008). ومع إجابة السؤال الذي وجهه الباحث إلى مديرة البحث والتطوير في اتحاد شركات التأمين عن مدى تأثير المؤهل العلمي حيث بينت أن شركات التأمين لا تلتفت إلى المؤهلات العلمية دائماً في استقطابها للأفراد لأنها تعتمد على ما يمتلكه الأفراد من مهارات وكفاءات يتميزون بها.علماً بأن 76% من عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس.[1]

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التمكين في شركات التامين العاملة في الأردن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-19) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (18,599) والدلالة الإحصائية (0,000) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الحالية. وبالنظر إلى جدول رقم (4-1) يتضح أن 58% من عينة الدراسة هم من الموظفين بينما 42% من الإدارة.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التمكين في شركات التامين العاملة في الأردن تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي:

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,012) والدلالة الإحصائية (0,389) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الحالية.

وبناءً على ما سبق تبيانه يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية بصيغتها الحالية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التمكين في شركات التامين العاملة في الأردن يعزى للمتغيرات

[1] مقابلة مع مديرة البحث والتطوير في الاتحاد الأردني لشركات التأمين بتاريخ 17/3/2011.

الـديمغرافيه (النـوع، والعمـر، والمؤهـل العلمـي، وسـنوات الخدمـة فـي المسـمى الوظيفي الحالي) وقبولها فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي .

5.الفصل الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

5-1 عرض النتائج وتفسيرها:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1) أظهرت الدراسة انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد إستراتيجية التمكين (الصلاحيات، التدريب والتطوير، التقدير والاحترام) على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل شركات التأمين التي تبقي على العديد من الصلاحيات بالإدارات العليا، والى ضغوط العمل التي تنعكس على التدريب والتقدير.

2) أظهـرت الدراسـة انـه يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية لكل من أبعاد إستراتيجية التمكين (المعرفة والمعلومات، والثقة، ومعـايير الأداء) على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة فـي الأردن، ويمكـن أن نعـزي ذلـك إلـى إتبـاع شـركات التـأمين الوسـائل التكنولوجيـة الحديثـة فـي نشـر المعرفـة والمعلومات كمـا تتبـع معـايير للأداء حيـث يوجـد جهـات رقابيـة دوليـة ومحليـة تصنف عملها مما يعني مبداء الثقة بين العاملين مطلوب لتحقيق أداء متميز.

3) أظهرت الدراسة انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التمكين في شركات التامين العاملة في الأردن يعزى للمتغيـرات الـديمغرافيه (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي).

4) أظهرت الدراسة انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصـائية لمسـتوى إسـتراتيجية التمكيـن فـي شـركات التـامين العاملـة فـي الأردن يعـزى لمتغيـر المسـمى الوظيفي.

5) أظهـرت نتـائج الدراسـة أن مسـتوى إسـتراتيجية التمكيـن فـي شـركات التأمين العاملة في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقًا لمقياس الدراسـة؛ إذ بلـغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة (3.65) وهي نتيجة مرتفعة حسـب مقيـاس الدراسـة، ويمكـن تفسـير هـذه النتيجـة إلـى إن إدارة شركات التأمين قد أدركت الحاجة إلى التغيير في ظل التحديات التي تفرضـها السـاحة العالميـة وخصوصـاً دخـول الأردن إلـى منظمـة التجـارة العالمية، والاهتمام نوعاً ما في مفهوم إسـتراتيجية التمكيـن وهـذا يسـاعدها على زيادة قدرتها التنافسية في قطاع التأمين.

6) توصـلت الدراسـة إلـى أن شـركات التـأمين تلـتزم بأبعـاد إسـتراتيجية التمكين التي تم دراستها بمسـتوى مرتفـع ويمكـن ترتيبهـا وفقـا لأهميتهـا كمـا

يلـي: (الصـلاحيات، معـايير الأداء، المعرفـة والمعلومـات، الثقـة، التقـدير والاحترام، التدريب والتطوير).

7) أظهرت نتائج الدراسة تمتع شركات التأمين بمستوى أداء لدى العاملين بشكل مرتفع (4,06) وكانت عناصر الأداء التي تم دراستها تعد مؤشراً على الأداء العالي الذي يمتاز به العاملين في شركات التأمين ويمكن أن نرتبها بنـاءً على أهميتهـا كالتـالي: (سـلوك الأداء،أداء العمـل، قـدرات وإمكانـات الفـرد)، ويمكن أن نعزى ذلك إلى أن شركات التأمين تستقطب الكفـاءات الـتي تتسـم بالقدرة والتميز.

5-2 التوصيات:

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يأتي:

1) زيادة اهتمام شركات التأمين فـي تنميـة المعـارف لـدى العـاملين فـي الشركات من خلال إشراكهم في الدورات والورش التدريبيـة والمـؤتمرات لمـا له فائدة من توسيع أفاق العاملين والاستفادة منهم في تحسـين الأداء العـام للشركة.

2) إتبـاع الشـركات النظـام الأفقـي فـي الهياكـل التنظيميـة وذلـك لتوزيـع الصلاحيات بشكل أوسع وعدم تركزها في الإدارة العليا فقط.

3) تشجيع العاملين مـن قبـل الإدارة علـى إشـراكهم فـي اتخـاذ القـرارات والأخذ بمقترحاتهم وتقـدير تلـك المقترحـات والعمـل علـى بـث روح الاحـترام والتعاون أكان بين العاملين أو بين الإدارة والعاملين.

4) العمل على زيادة الثقة في العـاملين مـع ربـط تلـك الثقـة بالمسـؤولية حتى لا تستغل بشكل خاطئ.

5) ضرورة التعاون بين شركات التأمين والجامعات ومراكز البحث العلمي لخدمة شركات التأمين من خلال إجراء دراسات تساعد الشركات على إظهار المشاكل والتحديات وإيجاد حلول لها وتعظيم الفرص والامتيازات التي يتمتع بها قطاع التأمين في الأردن.

5-3 مقترحات بأبحاث مستقبلية:

1. دراسة اثر إستراتيجية التمكين في الأداء الكلي لشركات التأمين.
2. دراسة اثر إستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية لشركات التامين.
3. إجراء دراسات مشابهة على منظمات أعمال أردنية في قطاعات أخرى.
4. إجراء دراسات على المعوقات التي تواجه شركات التأمين.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

1) الكتب:

1. أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
2. الخفاجي، نعمة عباس خضير،الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر، عمان،2004
3. الدوري، زكريا مطلك، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، اليازوري للنشر، عمان، 2009
4. الطائي, يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،الطبعة الأولى،دار الوراق للنشر،عمان،2006.
5. اندراوس, رامي جمال ومعايعة, عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، إربد، 2008
6. بربر, كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008
7. حسين, راوية، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003
8. عباس, سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر ،عمان ، 2003
9. عبد النبي, احمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر، عمان، 2010
10. ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009

1) الدوريات:

1. أبا زيد, رياض، " اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد ٢٤(2)، 2010، ص 494-519.

2. التقارير المالية السنوية لشركات التأمين للأعوام: 2007، 2008، 2009، شركات التأمين، عمان

3. الضلاعين, علي ،" أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37, العدد 1،2010

4. الطاهر، عبد الباري, ومرزوق, عبد العزيز،" تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"، معهد خادم الحرمين الشريفين للأبحاث، الرياض، 2004.

5. العتيبي, سعد بن مرزوق، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 أبريل 2005

6. المعاني, أيمن عوده و أخو أرشيدة, عبد الحكيم عقلة، " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009, ص 234-259.

7. تقرير أعمال التامين في الأردن النصف الأول 2010، هيئة التأمين، عمان، 2010.

8. تقرير أعمال التامين في الأردن لسنة 2009، هيئة التأمين، عمان، 2009

9. تقرير سوق التامين الأردني، 2008، المؤتمر العام الثامن والعشرين للاتحاد العام العربي للتامين، البحر الميت، الأردن، 2010تقرير أعمال التامين في الأردن 2009، الاتحاد الأردني لشركات التامين، عمان، 2009

10. حراحشة محمد و إلهيتي, صلاح الدين،" اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد الثاني، 2006, ص 240-266.

11. عبد الأمير, أثير و عبد الرسول, حسين ، " إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3،2008, ص 50-64.

12. قانون رقم (33) لسنة 1999 قانون مراقبة أعمال التأمين وتعديلاته بموجب قانون مؤقت رقم (67) لسنة 2002 قانون معدل لقانون مراقبة أعمال التأمين.

2) الأطروحات والرسائل:

11. البدارين رقيا قاسم، " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، 2006.

12. البلوي, محمد سليمان، " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2008

13. ألربضي, تمارا عيسى، " تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان ،2008.

14. الزهراني, عبد الله بن عطية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، 2007

15. الزيدانيين, محمد مطر، " أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2006

16. الضمور, صفاء يوسف،" العوامل المؤثرة على التمكين الإداري، دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.

17. الطراونه, أحسين أحمد، " العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2006

18. الفياض, محمود أحمد العبد الله، " تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية : دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، 2005

19. العبيديين, بثينة زياد حمد، " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية : دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2004

20. العساف، موسى," التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، 2006

21. العتيبي, هلا جهاد، " العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2007

22. العـواودة، وليـد مجلـي، "اثـر المرونـة الإسـتراتيجية علـى أداء الشـركات الصناعية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان،2007.

23. المعـاني، أحمـد إسـماعيل، " أثـر تمكيـن العـاملين علـى تحقيـق التميـز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والماليـة العليا، عمان،2008.

24. اليعقوب، تمارا عادل،"ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين فـي القطـاع الحكـومي"، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة، كليـة الاقتصـاد،جامعـة اليرموك،اربد،2004.

25. بو سالم، أبو بكر، " أثر تمكين العاملين في الـولاء التنظيمـي: دراسـة ميدانيـة على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير غيـر منشـورة، جامعـة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، المفرق، 2010

26. بـوكميش، لعلـي،"نظـام تقـويم أداء المـوظفين فـي الوظيفـة العامـة فـي الجزائر"،رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة ،كليـة الدراسـات العليـا، الجامعـة الأردنيـة، عمان،2001.

27. قصاب، إيمان، " أثر تطبيق سياسات إدارة المـوارد البشـرية فـي رفـع كفـاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي : دراسـة ميدانيـة حالـة الحـوافز فـي المصـرف التجاري السوري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، حلـب، 2008

28. عبد الله، سوسن محمد، " العلاقة بين الثقافـة التنظيميـة وأداء العـاملين فـي شركات الاتصالات فـي الأردن"، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة، الجامعـة الأردنيـة، كلية الدراسات العليا، عمان، 2010

29. نوفل، مفلح عثمان مفلح، " أثر إسـتراتيجية التـدريب علـى أداء العـاملين فـي المصـارف التجاريـة الأردنيـة: دراسـة ميدانيـة مـن وجهـة نظـر المـديرين"، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، المفرق، 2007

ثانياً: المراجع الأجنبية:

30. Esther Mok & Betty Au-Yeung ,2002," Relationship Between Organizational Climate And Empowerment Of Nurses In Hong Kong ", Journal of Nursing Management Volume 10, Issue 3, pages 129–137, May 2002

31. Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali, " Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms ",Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1, 2008,pp 107-121

32. Irene Hau - siu Chowa, Thamis Wing-chun Lob, Zhenquan Shac, Jiehua Hong ,2006," The impact of developmental experience empowerment, and organizational support on catering service staff pperformance",www.sciencedirect.com

33. Isaiah O. Ugboro ,2006 , "Organizational Commitment , Job Redesign , Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing ", Institute of Behavioral and Applied Management. http://www.ibam.com.

34. John Salazar, Carl Pfaffenberg, Leta Salazar , Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction", Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Vol. 5(1) 2006

35. Logan, M & Ganster, D. " The effects of empowerment on attitudes and performance: The role of social support and empowerment ".journal of management studies,44(8),2007

36. Psoinos & Smithson,2002, "Employee Empowerment In Manufacturing : A study Of Organizations In The UK" ,Work And Employment, 17,2

37. Ronald C. McArthur, 2002," Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community College: A Theoretical Model for the Department Chair", Journal article; Community College Review, Vol. 30, 2002

38. Uma Sekaran, **"Research Methods for Business, Building Approache"**, John Wiley& Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore,2003

39. Victor Voisard," Employee Empowerment And Employee Satisfaction In The Workplace, California Sociology Journal, 2008, VOL.1(November: 1-17)

40. Yahya S. Melhem ,Significant Conditions In Employees Empowerment : The Case Jordanian Five Star Hotels Jordan, journal Of business Administration, Volume 1 ,No,2,2005.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

41. http://www.ase.com.jo/ar/company_guide/information

42. http://www.ibam.com

43. http://www.joif.org

44. http://www.sciencedirect.com

Abstract

The Effect of Empowerment Strategy on Employees Performance at Insurance Companies Operating in Jordan

Prepared By :
Majd Rakan Al- Masaeed

Supervised By:
Dr. Waleed Mjalli Alawawdeh

The present study aimed at investigating the effect of empowerment strategy on the performance of employees among insurance companies operating in Jordan. The researcher relied upon the following six dimensions for the empowerment strategy: terms of reference, knowledge and data, training and development, standards of performance, appreciation and respect and trust. The researcher also relied upon three dimensions for performance: work performance, performance behavior, and capabilities and potential of the individual. Based upon these dimentions, twenty four paragraphs were formulated to measure empowrment strategy as well as fifteen paragraphs to measure performance.

The population and sample of this study consisted of all the employees in insurance companies in Jordan. Their number was 1424 employer. The researcher used the sample survey method to study the population of the study and analyze it. A questionnaire was used as a means to collect the related data. Also, interviews with a sample of officials were conducted upon the completion of the results.

The questionnaire was distributed among the employees for each company. Three hundred and fourty questionnaires were distributed , of which (229) were returned and (206) were valid for the purpose of analysis. The researcher used a number of statistical methods to analyze the data. These methods include: arithmetic average, standard deviation and multiple regression.

The study came up with several results, the most imortant of which:

Companies have the dimensions of empowerment strategy with a high level (3.65). Terms of reference ranked at the top. Then came performance standads. After that came knowledge and data.Then trust, appreciation and respect. Then came training and development respectively. Companies also have a high level of holistic performance (4.06).

With regard to the effect of the dimensions of empowerment strategy on the performance of the employees, the results showed that the variable of knowledge

and data was the most influential variable on performance. Then came the trust variable. After that came the standards of performance where the value of the (T) standard reached (3.086), (2.746), (2.246), respectively.

The results also showed that the other dimensions of empowerment strategy (terms of reference, traning and development and appreciation and respect) did not have an effect on the performance of employees, where the value of the (T) standard reached : (0.051-), (1.223 -) and (0.170 -) respectively.

The study came up with a number of recommendations for the investigated companies and for further future research in the light of its results.

الملحق رقم (1-1)
أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأفاضل العاملين في شركات التامين

السـلام عـليكـم ورحـمـة الله وبـركاتـه

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال -جامعة آل البيت - ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة والمكونة من ثلاثة أقسام وهي :

القسم الأول : يغطي المتغيرات الديمغرافيه لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي, والعمر, والمستوى العلمي, والمسمى الوظيفي, وعدد سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي في الشركة) .

القسم الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل: إستراتيجية التمكين (الصلاحيات، ومعايير الأداء، والتدريب والتطوير، والمعرفة والمعلومات، والتقدير والاحترام، و الثقة) .

القسم الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع : أداء العاملين (أداء العمل، وسلوك الأداء، وقدرات وإمكانات الفرد) .

لذا أتمنى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، وتحري الدقة الموضوعية في إجاباتكم عليها، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها هي لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم لأية أغراض أخرى، آملاً الإجابة على جميع فقرات الاستبانة وفقاً لتقديركم الشخصي، علماً بأني على استعداد بتزويدكم بنتائج الدراسة في حال رغبتم بالحصول عليها.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الرجاء التلطف بوضع إشارة ((✓)) في المكان الذي يناسب إجابتك :

القسـم الأول :

1 – الـنوع الاجتماعي :

أ - ( ) ذكر ب - ( ) أنثى

2 – الـعمر :

أ - ( ) : أقل من 25 سنة ب - ( ) : 25- اقل من 40 سنة

ج - ( ) : 40 - اقل من 55 سنة د - ( ) : 55 سنة فأكثر

3 – المستوى العلمي :

أ - ( ) : دراسات عليا ب- ( ) : بكالوريوس

ج - ( ) : دبلوم د - ( ) : ثانوية عامة ودون

4 - المسمى الوظيفي :

أ - ( ): إدارة / نائب مدير / مساعد مدير / مدير دائرة / رئيس قسم . ب - ( ) : موظف

5 – عدد سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي في الشركة :

أ - ( ) : أقل من 3 سنوات ب - ( ) : 3- اقل من 6 سنوات

ج - ( ) :6 - اقل من 10 د - ( ) : 10 سنوات فأكثر

الباحث
مـجـد راكـان السـرور
majdsroor@gmail.com
0777212870

القسم الثاني :

الرقم		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
أولا	الصلاحيات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
1	الصلاحيات الممنوحة لي واضحة					
2	يتم تفويضي الصلاحيات بشكل كافي					
3	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع واجبات ومسؤوليات عملي					
4	يساهم تفويضي بالصلاحيات على إتمام المهام بمرونة اكبر					
ثانياً	معايير الأداء	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
5	تثيرني الإدارة بتحديد أهدافها بشكل طموح وفيها تحدي					
6	تظهر الإدارة الوقت اللازم لإنجاز العاملين لمهامهم					
7	توفر الإدارة معايير واضحة للسلوك للتعامل مع العملاء					
8	تشجع الإدارة العاملين بالالتزام بأخلاقيات الوظيفة					
ثالثاً	التدريب والتطوير	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
9	تتيح لي الشركة التعلم من خلال الممارسة (التجربة)					
10	تسمح لي الشركة بالمساهمة في المؤتمرات والندوات الخاصة بقطاع التأمين					
11	تعمل الشركة على تطوير قدراتي العملية في مجال التأمين					
12	تسهم الشركة بإعداد برامج تدريبية لخلق كوادر منافسة ومتميزة في مجال التأمين					
رابعاً	المعرفة والمعلومات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
13	يتم توفير المعلومات لكافة المستويات					

	الإدارية والأقسام،وبما يتناسب واحتياجات مهامهم الوظيفية					
14	تزود الإدارة العاملين بما يستجد من معلومات تخص أعمالهم					
15	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع					
16	تشجع الشركة العاملين الاطلاع على تقاريرها السنوية وتقارير قطاع التامين بشكل عام					
خامساً	التقدير والاحترام	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
17	تشعر الإدارة العاملين باهتمامها بالانجازات التي يحققونها					
18	تقدر الشركة الجهود المبذولة من قبل العاملين في العمل					
19	تقدر الشركة الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل العاملين وتعمل على تبنيها					
20	سيادة روح الاحترام والأخلاق النبيلة في التعامل مع الموظفين في الشركة					
سادساً	الثقــة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
21	لا تلزم الإدارة العاملين على تبرير كل خطوة يقومون بها في عملهم					
22	يثق الرئيس المباشر بقدرات موظفيه في أداء المهام الموكلة إليهم					
23	تتوافر ثقة متبادلة بين الزملاء في الشركة					
24	تثق الإدارة بقدرات موظفيها على حل المشاكل دون الرجوع لها					

؟؟؟ لطفاً القسم الثالث الصفحة التالية :

القسم الثالث :

أولا	أداء العمل	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
1	ينجز العمل بحجم يتناسب ومعايير الأداء					
2	أهتم بتفاصيل العمل وتصحيح الأخطاء					
3	ألتزم بأداء أعمالي ضمن المواعيد المحددة					
4	اتبع معايير الجودة المتبعة في الشركة عند انجاز عملي					
5	أستغل أوقات الدوام لإنجاز العمل بشكل كفُء					
ثانياً	سلوك الأداء	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
6	يتسم سلوكي في الشركة بالتفهم والاحترام لتعليمات وقرارات الإدارة					
7	أقوم بتنسيق أعمالي بالتشاور مع رئيسي					
8	تتسم علاقتي مع العاملين في الشركة بالتعاون والاحترام					
9	أسعى إلى تكوين صورة ذهنية طيبة لدى العملاء عن الشركة من خلال حسن تعاملي معهم					
10	أتقبل استفسارات وشكاوى العملاء بتفهم واهتمام					
		موافق	موافق	موافق	لا	لا

ثالثاً	قدرات وإمكانات الفرد	بشدة		بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق أبداً
11	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تفسير الحقائق وتقديم اقتراحات منطقية					
12	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفة					
13	لدي المقدرة لأتحمل تبعات أعمالي ومسؤوليتي عن أدائها					
14	لدى الأفراد العاملين القدرة على توجيه عملهم واتخاذ الإجراءات المناسبة بما يتفق ومهامهم الوظيفية					
15	يمتلك الأفراد العاملين مهارات وإمكانات لتحمل مسؤوليات أكبر					

الرقم	الأساتذة المحكمين	الجامعة
1	الدكتور وليد العواودة	جامعة آل البيت
2	الأستاذ الدكتور زكريا الدوري	جامعة الإسراء
3	الأستاذ الدكتور رفيق حداد	جامعة العلوم التطبيقية
4	الدكتور فيصل الماضي	الجامعة الهاشمية
5	الدكتور مرعي بني خالد	جامعة آل البيت
6	الدكتور سالم العون	جامعة آل البيت
7	الدكتور سليمان ألحوري	جامعة آل البيت
8	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
9	الدكتور بهجت الجوازنة	جامعة آل البيت

((شاكراً لكم سعة صدركم وحُسن تعاملكم))

ملحق رقم (2-1)
الأساتذة الأفاضل محكمين أداة الدراسة

١	الدكتور وليد العواودة	جامعة آل البيت
٢	الأستاذ الدكتور زكريا الدوري	جامعة الإسراء
٣	الأستاذ الدكتور وفيق حداد	جامعة العلوم التطبيقية
٤	الدكتور فيصل الماضي	الجامعة الهاشمية
٥	الدكتور مرعي بني خالد	جامعة آل البيت
٦	الدكتور سالم العون	جامعة آل البيت
٧	الدكتور سليمان ألحوري	جامعة آل البيت
٨	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
٩	الدكتور بهجت الجوازنة	جامعة آل البيت

ملحق رقم (١-٢)
الأساتذة الأفاضل محكمين أداة الدراسة